

Matthias Johannes Breuer

**Persönliche Eigenschaften
als Faktoren zur Führungseignung**

DIPLOMARBEIT



Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2011

Matthias Johannes Breuer

**Persönliche Eigenschaften
als Faktoren zur Führungseignung**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der



Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Breuer, Matthias Johannes:

Persönliche Eigenschaften als Faktoren zur Führungseignung. – 2011. – 77 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2011

REFERAT

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob sich Führungskräfte durch ihre Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern ohne Führungspositionen unterscheiden. Dabei werden bereits bestehende Theorien zum Eigenschaftsansatz, zu Führungsstilen und zur Motivation diskutiert. Mit Hilfe der beiden

Persönlichkeitstests ISK (Inventar sozialer Kompetenz, Kanning, 2009) und LMI

(Leistungsmotivationsinventar, Schuler & Prochaska, 2001) wird in der empirischen

Praxisstudie überprüft, ob bestimmte persönliche Eigenschaften bei

Führungspersonen stärker ausgeprägt sind als bei Nicht-Führungskräften und welche

der Eigenschaften dabei besonders ausschlaggebend sind. Die Ergebnisse zeigen,

dass eine Vielzahl an Persönlichkeitseigenschaften bei Führungskräften signifikant

stärker vorhanden sind und daraus lässt sich schließen, dass persönliche Merkmale

tatsächlich wichtige Faktoren der Führungseignung darstellen.

INHALTSVERZEICHNIS

	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
1.	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	1
1.3	Vorgehensweise	2
2.	FÜHRUNG UND MOTIVATION	3
2.1	Eigenschaftstheorie der Führung	3
2.1.1	<i>Definition von „Eigenschaft“</i>	4
2.1.2	<i>Identifizierte Eigenschaften</i>	5
2.1.3	<i>Bewertung der Eigenschaftstheorie</i>	6
2.2	Führen und Führungsverhalten	8
2.3	Führungsstil	10
2.3.1	<i>Führungsstile nach Kurt Lewin</i>	10
2.3.1.1	<i>Autoritärer Führungsstil</i>	10
2.3.1.2	<i>Demokratischer Führungsstil</i>	12
2.3.1.3	<i>Laissez-faire Führungsstil</i>	13
2.3.2	<i>Richtungsbezogener Führungsstil nach Blake und Mouton</i>	14
2.3.3	<i>Tradierender Führungsstil nach Max Weber</i>	16
2.3.3.1	<i>Bürokratischer Führungsstil</i>	17
2.3.3.2	<i>Patriarchalischer Führungsstil</i>	17
2.3.3.3	<i>Charismatischer Führungsstil</i>	18
2.3.4	<i>Gruppenbezogener Führungsstil nach Horst Joachim Rahm</i>	19
2.4	Motivation	22
2.4.1	<i>Inhaltstheorien</i>	22
2.4.1.1	<i>Bedürfnispyramide nach Maslow</i>	22
2.4.1.2	<i>2–Faktoren Theorie von Frederick Herzberg</i>	24
2.4.1.3	<i>Motivtheorie nach McClelland „The big three“</i>	26
2.4.2	<i>Prozesstheorien</i>	27
2.4.2.1	<i>Erwartungstheorie von Vroom</i>	27
2.4.2.2	<i>Das Weg-Ziel-Modell von House und Evans</i>	28
2.4.2.3	<i>Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler</i>	29

2.5	Zusammenfassung der Anforderungen und Eigenschaften	30
3.	ALTERNATIVE ANSICHTEN ZU FÜHRUNG UND MOTIVATION	33
3.1	„Unter Pinguinen“ von BJ Gallagher	33
3.2	„Das Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeitermotivation“	35
3.3	„The Spirit of Leadership“ von Harrison Owen	38
3.4	„Mythos Motivation“ von Reinhard K. Sprenger	42
3.5	„Führen Leisten Leben“ von Fredmund Malik	44
3.6	Zusammenfassung der Anforderungen und Eigenschaften nach den alternativen Theorien	47
4.	EMPIRISCHER PRAXISTEST	48
4.1	Auswahl der angewandten Tests	48
4.1.1	<i>ISK (Inventar sozialer Kompetenz), Kanning (2009)</i>	48
4.1.2	<i>LMI (Leistungsmotivationsinventar), Schuler & Prochaska (2001)</i>	53
4.2	Auswahl der zu vergleichenden Eigenschaften	57
4.3	Fragestellungen der Untersuchung	58
4.4	Versuchsteilnehmer	59
4.5	Ergebnisse der Untersuchung	60
4.5.1	<i>Ergebnisse der 1. Fragestellung</i>	62
4.5.2	<i>Ergebnisse der 2. Fragestellung</i>	64
4.5.3	<i>Ergebnisse der 3. Fragestellung</i>	66
4.6	Interpretation	66
5.	ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG	73
	LITERATURVERZEICHNIS	74

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 “The Managerial Grid” nach Blake und Mouton **15**

Balek, L. & Sauter, W. (2011). *Unternehmensführung: Online Kurs*. Berlin: Teia AG. Retrieved from <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23216-Klassische-Fuehrungstheorien-Zweidimensionale-Verhaltensansaeetze.html>

Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow **23**

Kuhlmann, A. M. & Sauter, W. (2011). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Online Kurs*. Berlin: Teia AG. Retrieved from <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Allgemeine-Betriebswirtschaftslehre/1.3.1-Bed%C3%BCrfnisse-als-Ursache-des-Wirtschaftens.html>

Abb. 3 Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg **25**

Wolthuis, J. (2000). *Motivation und Führungsverhalten*. Universität Erlangen. Retrieved from http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm

Abb. 4 Vergleich der Inhaltstheorien **26**

Lomberg, C. (2007). *Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen*. Köln: Josef Eul Verlag.

Abb. 5 Motivationsmodell nach Porter und Lawler **30**

Retrieved from <http://www.paukr.de/uploads/user/10/Porter-lawler.PNG>

Abb. 6 Inventar sozialer Kompetenz (ISK) **51**

Kanning, U. P. (2009). *ISK Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Abb. 7 Inventar sozialer Kompetenz (ISK) **52**

Kanning, U. P. (2009). *ISK Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Abb. 8 Leistungsmotivationsinventar (LMI) 55

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *LMI Leistungsmotivationsinventar: Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Abb. 9 Leistungsmotivationsinventar (LMI) 56

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *LMI Leistungsmotivationsinventar: Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Abb. 10 Ergebnisse der Untersuchung 65

1. EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

In der heutigen, vom Kapitalismus bestimmten Zeit, ist es mehr denn je notwendig, im Beruf Karriere zu machen. Da das Geld einer der wichtigsten Faktoren in unserem Leben war, ist und sein wird, scheint die logische Lösung ein hoch dotierter Job zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es grundsätzlich zwei Wege, entweder man wird auf seinem Gebiet ein absoluter Spezialist oder man übernimmt die Rolle der Führungskraft.

Den Traum vom *Top Manager* haben viele schon im Laufe ihrer Ausbildung im Visier. Bekanntlich wird jedoch nicht jeder eine Führungskraft und noch viel weniger eine gute oder sehr gute Führungskraft.

In der Vergangenheit war der Weg zu einer Führungsposition hauptsächlich einigen wenigen vorbehalten, denn die Ausbildung, um solch eine Stelle bekleiden zu können, war nur für die obere Schicht möglich. Erstens war es für die Arbeiterschicht nicht finanzierbar und zweitens mussten die Menschen sofort arbeiten, um sich und ihre Familie zu ernähren.

In unserer jetzigen Zeit ist der Zugang zu Bildung und Wissen viel einfacher und vor allem für immer mehr Menschen aus verschiedenen Schichten zugänglich. Somit treten immer mehr Personen mit dem gleichen Rüstzeug gegeneinander an, um das Ziel Führungskraft zu erreichen.

Wer wird also im Laufe seiner Karriere eine Führungskraft und wo liegt der Unterschied zu denen, die es nicht schaffen?

1.2 Zielsetzung

In dieser Arbeit sollen bestehende Theorien zum Begriff *Führungskraft* diskutiert werden. Im empirischen Praxistest gilt es anschließend herauszufinden, ob persönliche Eigenschaften den ausschlaggebenden Unterschied bei der

Karriereentscheidung „Führungskraft oder nicht“ ausmachen. Zusätzlich soll ermittelt werden, ob eine bestimmte Eigenschaft besonders ausgeprägt sein muss, um gut führen zu können.

1.3 Vorgehensweise

Der Begriff *Führungskraft* wird in die Bereiche *Führungsstil* und *Motivation* geteilt. Für beide Teile gibt es eine Vielzahl an gängigen Theorien. Diese Ansichten werden erklärt, kritisch hinterfragt und anschließend wird ermittelt, ob für Führungskräfte in den jeweiligen Ansätzen eine bestimmte persönliche Eigenschaft als essentiell herauskristallisiert werden kann.

Es wird anschließend versucht, eine hohe Gültigkeit des empirischen Teils zu erreichen, indem die hierbei erarbeiteten Eigenschaften mit den in zwei Persönlichkeitstests gemessenen Merkmalen verglichen werden. Basierend auf diesen Eigenschaften, werden die beiden empirischen Tests jeweils mit 28 Führungskräften und 28 Angestellten ähnlichen Alters und ähnlicher Arbeitserfahrung durchgeführt. Hierfür werden das LMI (Leistungsmotivationsinventar) von Schuler und Prochaska (2001) sowie das ISK (Inventar sozialer Kompetenz) von Kanning (2009) verwendet.

Nach der Auswertung dieser Tests soll gezeigt werden, ob die Hypothese, „dass die persönlichen Eigenschaften und die Leistungsmotivation die entscheidenden Punkte für oder gegen eine Karriere als Führungskraft sind“, zutrifft oder nicht.

2. FÜHRUNG UND MOTIVATION

Eine Führungskraft hat sehr viele Aufgaben und Eigenschaften zu vereinen, sie muss gleichzeitig in ihrem Fachgebiet ein fundiertes Wissen und Kommunikationsfähigkeit aufweisen, als auch ihre Mitarbeiter führen und motivieren (vgl. Hungenberg & Wulf, 2007, S. 253f). Fachliche Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit sind, oder besser gesagt sollten, meiner Meinung nach Grundvoraussetzung sein, um als Führungskraft überhaupt in Betracht gezogen zu werden. Aus diesem Grund werden die arbeitstechnischen Fähigkeiten in meiner Arbeit als gegeben angesehen und somit ausgeblendet.

Was bleibt, sind die zwei Begriffe *Führen* und *Motivieren*, welche im Laufe meiner Untersuchung die Hauptrolle spielen werden. Die zwei großen Gebiete werden analog zu den genannten Begriffen *Führungsstil* und *Motivation* sein.

Beide Faktoren wird der leitende Angestellte auf zwei Arten erfahren, einerseits durch seinen Vorgesetzten und andererseits von seinen Untergebenen. Diese gilt es also genauer zu untersuchen, um herauszufinden, welche persönlichen Eigenschaften denn die wichtigsten und vor allem die ausschlaggebenden sind, um eine Führungskraft zu werden. Zuvor soll aber noch definiert werden, was unter *Führen* und *Führungsverhalten* - im Gegensatz zu *Führungsstil* - verstanden wird und welche grundlegende Theorie bereits zu Führung in Verbindung mit Persönlichkeitseigenschaften besteht.

2.1 Eigenschaftstheorie der Führung

Das Konzept von Führungseigenschaften und -merkmalen besteht bereits seit der Antike und schon lange wird versucht, diese wissenschaftlich zu untersuchen. So hat beispielsweise Lao-Tzu in der chinesischen Literatur des sechsten Jahrhunderts vor Christi Geburt die Qualitäten eines effektiven Führers als selbstlos, fleißig, ehrlich, organisiert, fair in Konflikten und fähig dazu, andere mit Aufgaben zu betrauen, beschrieben. In der Mythologie, z.B. in Homers Ilias und Odyssee wurden Heldeneigenschaften als essentiell für Führer hervorgehoben, während in der Bibel Weisheit und Selbstlosigkeit fokussiert wurden. Auch bei Platon und seinem Schüler Aristoteles, Machiavelli sowie in der ägyptischen, babylonischen und asiatischen

Kultur wurden schon früh Schlüsselmerkmale von erfolgreichen Anführern diskutiert (vgl. Zaccaro, Kemp & Bader, 2004, S. 101ff).

Die ersten wissenschaftlichen Versuche, die Frage der wichtigsten Führungseigenschaften zu lösen, begannen 1869 mit Francis Galton, der angeborene außerordentliche Intelligenz mit Führung korrelierte und 1904 mit Lewis M. Terman, der die erste empirische Studie zu Merkmalsunterschieden von Führern und Nicht-Führern unter Schülern durchführte und dabei Rhetorik, Intelligenz, wenig Emotionalität, Mut, Charme, Gutherzigkeit und Lebhaftigkeit als Charakteristiken der kleinen Führungspersönlichkeiten identifizierte. Diese frühen Erwähnungen bis hin zu den ersten empirischen Forschungen am Anfang des 20. Jahrhunderts formen den ursprünglichen wissenschaftlichen Hintergrund der Führungseignungsforschung und deuten darauf hin, dass Anführer bestimmte Eigenschaften und Qualitäten aufweisen, die sie von anderen unterscheiden und, dass diese Merkmale identifiziert und erforscht werden können (vgl. Zaccaro, Kemp & Bader, 2004, S. 101ff).

Neben der Verhaltens- und Situationstheorie der Führung wurde also schon früh im 20. Jahrhundert die Eigenschaftstheorie, auch „Great Man Theory“ genannt, entwickelt (vgl. Lieber, 2007, S. 41). „Nach der Eigenschaftstheorie der Führung ist der Führungserfolg abhängig von Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft. Situative Aspekte, wie Arbeitssituation oder Mitarbeitermerkmale, haben keinen Einfluss auf den Führungserfolg“ (Lieber, 2007, S. 42). Nach der Eigenschaftstheorie haben Führungskräfte also bestimmte angeborene und zeitlich stabile Persönlichkeitseigenschaften, die sie von anderen Mitarbeitern unterscheiden und die ihren Erfolg als Führungskraft begründen.

2.1.1 Definition von „Eigenschaft“

Die Bezeichnung „Eigenschaft“ hat in der Literatur laufend zu Verwirrung und Mehrdeutigkeit geführt, da sie sich je nach Autor und Situation manchmal auf Persönlichkeitsmerkmale, Temperamente, Erbanlagen, Fähigkeiten, aber auch auf alle anderen anhaltenden individuellen Qualitäten, wie beispielsweise körperliche oder demographische Merkmale, beziehen kann.

Nach Gordon W. Allport (1897 - 1967) ist eine Eigenschaft ein „verallgemeinertes und fokalisiertes neuropsychisches System (das dem Individuum eigentümlich ist) mit der Fähigkeit, viele Reize funktionell äquivalent zu machen und konsistente äquivalente Formen von Handlung und Ausdruck einzuleiten und ihren Verlauf zu lenken“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 28). Dies soll bedeuten, dass eine Eigenschaft über die Zeit hinweg stabil ist und eine Person dazu leitet, über verschiedene Situationen hinweg in etwa gleich zu reagieren. Für den Zweck dieser Arbeit wird eine „Eigenschaft“ also als zeitlich stabiles Merkmal eines Individuums definiert, das sein Verhalten in den unterschiedlichsten Situationen bestimmt.

2.1.2 Identifizierte Eigenschaften

Wie bereits erwähnt, wurden im 20. Jahrhundert verschiedenste empirische Studien zur Identifizierung der Eigenschaften durchgeführt, welche die so genannten „Great Men“ ausmachen. Wie in Tabelle 1 zu sehen ist, wurde von den Autoren eine große Bandbreite an Eigenschaften genannt, die den Erfolg als Führungskraft determinieren sollen. An dieser Fülle von verschiedenen Merkmalen lässt sich erkennen, dass es offenbar äußerst schwierig ist, einzelne Eigenschaften als die essentiellen für eine Karriere in einer Führungsposition heraus zu selektieren (vgl. Pittman, 2009, S. 202ff).

Tab. 1

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Aufmerksamkeit • Tiefblick • Verantwortungsbewusstsein • Initiative • Beharrlichkeit • Selbstbewusstsein • Soziale Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Maskulinität • Anpassungsfähigkeit • Dominanz • Extraversion • Konservatismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsstreben • Beharrlichkeit • Tiefblick • Initiative • Selbstbewusstsein • Verantwortungsbewusstsein • Kooperationsfähigkeit • Toleranz • Einflussnahme • Soziale Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Maskulinität • Dominanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Antrieb • Motivation • Integrität • Zuversicht • Kognitive Fähigkeiten • Fachwissen

Nach Pittman (2009, S. 202ff) lassen sich fünf Faktoren nennen, die sich in der bisherigen Forschung als zentral für Führungskräfte erwiesen haben. Diese sind

Intelligenz, Selbstbewusstsein, Entschlossenheit, Integrität und soziale Kompetenz. Intellektuelle Fähigkeiten sind wissenschaftlich nachgewiesen mit der Fähigkeit zur Führung verbunden (vgl. Zaccaro, Kemp & Bader, 2004, S. 109ff). Führungskräfte zeigen durchschnittlich einen höheren Intelligenzquotienten als Nicht-Führungskräfte, gute verbale, Wahrnehmungs- und Schlussfolgerungsfähigkeiten sind also hilfreich, um als Führungsperson erfolgreich zu sein. Selbstbewusstsein ist ein weiterer Faktor, der dazu beiträgt. Führen beinhaltet das Beeinflussen von anderen und dazu ist es wichtig, überzeugt zu sein, dass die eigene Meinung richtig und passend ist.

Entschlossenheit ist nach Pittman eine weitere essentielle Fähigkeit für wirksame Führungskräfte. Diese beinhaltet Eigenschaften wie Initiative, Beharrlichkeit, Dominanz und Antrieb und befähigt dazu, sich durchzusetzen und auch bei widrigen Umständen durchzuhalten. Pittman nennt als wichtige Eigenschaft auch Integrität, also die Qualität der Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit. Loyale und zuverlässige Führungskräfte erfahren von ihren Mitarbeitern Vertrauen und Glaubwürdigkeit und erhöhen damit ihre Wirksamkeit. Den letzten der fünf Faktoren, die Pittman heraushebt, stellt die soziale Kompetenz dar, also die Fähigkeit, angenehme soziale Beziehungen zu seinen Mitarbeitern herzustellen. Wichtige Qualitäten der sozialen Kompetenz sind Freundlichkeit, Offenheit, Taktgefühl und Diplomatie.

2.1.3 Bewertung der Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie der Führung entspricht nach Heinen (1992, S. 149) weitgehend auch noch der allgemeinen Annahme in der heutigen unternehmerischen Praxis. Da leitende Positionen demnach nur an Personen vergeben werden sollen, welche die essentiellen Persönlichkeitseigenschaften nach der Eigenschaftstheorie aufweisen, werden zur Personalauswahl hauptsächlich Verfahren wie z.B. Assessment Center, Beurteilungsbögen und psychologische Persönlichkeitstests verwendet, die auf diese Eigenschaften schließen lassen.

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es nach Heinen jedoch einige Vorbehalte gegen die Eigenschaftstheorie. Auch Lieber (2007, S. 43f) erwähnt viele empirische Studien, in denen die Eigenschaftstheorie untersucht wurde und deren Ergebnisse keinen einheitlichen Schluss zur Gültigkeit der Theorie zulassen. In seiner Meta-Analyse von

Studien zu Führungseigenschaften der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war bereits Stogdill (1948) davon überzeugt, dass Eigenschaften nur wenig Einfluss auf die Entstehung und den Erfolg von Anführern haben. Während in der Literatur zwar einige Eigenschaften genannt wurden, die sehr wohl bei Führungskräften gehäuft auftreten, wurden auch Personen gefunden, die dieselben Eigenschaften aufweisen, aber keine Führungspositionen innehaben. Aus diesem Grund ist die Untersuchung der persönlichen Eigenschaften von Führungskräften in der Wissenschaft für eine gewisse Zeit in den Hintergrund getreten. In der aktuellen Forschung hat das Thema Führungseigenschaften allerdings etwas ihrer Prominenz wieder gewonnen und es wird nun wieder öfter versucht, mit neuen empirischen Techniken Einblicke in die Merkmale von Führungskräften zu erlangen.

Diese insgesamt widersprüchlichen Meinungen und Ergebnisse legen nahe, dass es notwendig ist, die Theorie, dass Persönlichkeitseigenschaften ein wichtiger Faktor für Führungserfolg sind, noch weiter zu überprüfen. In der vorliegenden Arbeit wird also versucht, herauszufinden, in welchen Persönlichkeitsmerkmalen sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften unterscheiden. Es soll dabei aber nicht, wie in der ursprünglichen Auffassung der Eigenschaftstheorie, behauptet werden, dass die jeweilige Situation keinen Einfluss auf das Verhalten einer Führungsperson hat – eine große Anzahl an Forschungsergebnissen hat dies bereits gezeigt (vgl. Pittman, 2009, S. 206ff) – oder, dass eine Person nicht in manchen Situationen als Führungskraft erfolgreich sein kann, während sie es in anderen Situationen nicht ist. Es wird aber sehr wohl angenommen, dass effektive und erfolgreiche Führungspersonen Persönlichkeitseigenschaften aufweisen, die man bei anderen Menschen nicht finden kann und es daher sinnvoll ist, diese zu identifizieren zu versuchen.

Im Unterschied zu den in Tabelle 1 erwähnten Studien, sollen in der vorliegenden Arbeit aber Konstrukte wie beispielsweise Intelligenz, Aufmerksamkeit und Selbstbewusstsein außen vor gelassen werden, da diese, dem heutigen Forschungsstand nach, keine Persönlichkeitseigenschaften im eigentlichen Sinne darstellen. So wird Intelligenz zwar oft als persönliches Merkmal dargestellt, es bezieht sich aber auf die Fähigkeit eines Menschen, kognitive Aufgaben zu lösen und dabei ist nur ein Teil der Intelligenz angeboren und stabil, nämlich die so genannte

fluide Intelligenz, bei der Lernerfahrung nur eine geringe Bedeutung hat, während die kristallisierte Intelligenz erlernte Fähigkeiten und erworbenes Wissen erfordert und damit nicht zu den stabilen Persönlichkeitseigenschaften zählt, die in der vorliegenden Arbeit gemessen werden (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 242f). Auch das Konzept der Aufmerksamkeit bezieht sich auf kognitive Fähigkeiten und wird daher nicht zu den Persönlichkeitseigenschaften gezählt. Das Selbstbewusstsein wird stark von der Umwelt beeinflusst und ist somit kein stabiles Merkmal im Sinne der oben genannten Definition einer Eigenschaft.

2.2 Führen und Führungsverhalten

Da mit dem Begriff *Führen* zahlreiche mehrdeutige Konzepte in Politik, Religion, Ökonomie, aber auch in Schule und Familie, verbunden werden (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 1), ist es notwendig, zu Beginn der Arbeit zu definieren, was unter Führen verstanden wird. Das gesamte Begriffsfeld der Führung ist zu komplex, um es in diesem Rahmen erschöpfend zu behandeln. Trotzdem soll versucht werden, eine Eingrenzung des Themengebiets und eine Definition des Begriffs *Mitarbeiterführung* zu erarbeiten.

„Führung ist eine personenbezogene Handlung, bei der einzelne Personen oder Personenmehrheiten (Führende) auf andere Personen (Geführte) einwirken, um diese zu einem zielentsprechenden Handeln zu veranlassen.“ (Heinen, 1992, S. 38). Auch Oppermann-Webber (2001, S. 14) hebt in ihrer Definition „Führung ist die zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“ die Fokussierung des Begriffs auf eine erfolgreiche Verhaltensbeeinflussung in Richtung eines bestimmten Zieles hervor. Diese Zielorientierung stellt gleichzeitig eine Möglichkeit zur Messung von Effektivität der Führung dar.

Da in der vorliegenden Arbeit untersucht wird, ob Persönlichkeitseigenschaften den Erfolg als Führungskraft determinieren, ist es besonders von Bedeutung, auf das spezielle Gebiet des Führens von Mitarbeitern in Organisationen einzugehen. Mitarbeiterführung definiert Lieber (2007, S. 5) als „Interaktionsprozess in einem Unternehmen, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich (Arbeitsgruppe, Abteilung usw.) im

Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich damit zusammenhängenden Ziele zu beeinflussen und zu steuern versucht.“ Das Führen von Mitarbeitern ist nach Oppermann-Webber (2001, S. 17) mehr als die hierarchisch definierte Position eines Vorgesetzten, die zwar mit bestimmten Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsbefugnissen einhergeht, aber nicht automatisch das Führen von Mitarbeitern im Sinne von zielgerichteter Einflussnahme zur produktiven Erreichung von vorgegebenen Leistungszielen bedeutet.

Hungenberg und Wulf (2007, S. 24) unterteilen die Aufgaben des Führens in die drei Teilbereiche der Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Planung, also die Festlegung, welche Ziele erreicht werden sollen und durch welche Maßnahmen dies am besten gelingen kann, wird dabei als Ausgangspunkt des Führungsprozesses gesehen. Unter Steuerung wird der Prozess verstanden, in dem die vorgegebenen Aufgaben an bestimmte Mitarbeiter delegiert werden und im Rahmen der Kontrolle wird evaluiert, ob die festgelegten Ziele erfüllt wurden oder ob weitere Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt werden müssen.

Bevor nun auf bestimmte Führungsstile eingegangen wird, soll der Begriff des *Führungsverhaltens* zuerst davon abgegrenzt werden. Während der Führungsstil nach Wolthuis (2000, S. 4) eine von der Persönlichkeit des Führenden und dessen Menschenbild abhängige Grundeinstellung ist, die das Verhalten des Führenden situationsunspezifisch beeinflusst und in der Literatur idealtypisch dargestellt wird, ist das individuelle Führungsverhalten einer Person zwar an ihrem Führungsstil orientiert, aber stark von der jeweiligen Situation und Aufgabe abhängig. Im Gegensatz zum Führungsstil, der eine zeitlich überdauernde Charakterisierung der Person darstellt, ist das Führungsverhalten also die konkrete beobachtbare Handlung des Führenden in einer spezifischen Situation, die zwar meistens stark vom zugrunde liegenden Führungsstil beeinflusst wird, je nach Situation aber auch davon abweichen kann. Da das Führungsverhalten also von individuellen Situationen abhängt und nur der Führungsstil als überdauernde Einstellung einer Führungskraft grundlegend erfasst werden kann, wird dieser in folgendem Abschnitt nun genauer besprochen.

2.3 Führungsstil

Geschichtlich haben wir seit Anbeginn der Welt unzählige Führungsstile und Führer gesehen und ertragen bzw. genossen. Im Folgenden sollen die einzelnen beschriebenen Führungsstile zum einen auf Existenz und Anwendung in der Realität untersucht werden, und zum anderen auf persönliche Eigenschaften, welche für die jeweiligen Stile notwendig sind.

2.3.1 Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890 – 1947), geboren in Posen und gestorben in Newtonville, USA, war einer der ersten Wissenschaftler, der konkrete Führungsstile unterschied. Geprägt durch den Kriegsdienst im ersten Weltkrieg und den Übertritt in die USA vor dem zweiten Weltkrieg, machte Lewin mehrere Versuche mit Schulklassen, in denen er das Unterrichtsverhalten von Lehrern untersuchte. Er entdeckte dabei drei verschiedene Erziehungsstile, aus denen man nach Lewin das Klassenklima ableiten konnte (vgl. Wingchen, 2004, S. 187).

„Im Mittelpunkt des Interesses steht die Frage, inwieweit der Führungs-Stil eines Gruppenführers einen Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder hat.“ (Wingchen, 2004, S. 187). Dass der Führungsstil einen starken Einfluss auf das Verhalten der Gruppe hat, konnte durch die Versuche von Lewin klar gezeigt werden. Seine Erziehungsstile wurden daher auch auf Erwachsene in der Arbeitswelt übertragen und man unterscheidet nun folgende drei Führungsstile nach Kurt Lewin:

2.3.1.1 Autoritärer Führungsstil

Der Vorgesetzte übernimmt dabei die Rolle des alleinigen Befehlshabers, seine Untergebenen führen „ohne Wenn und Aber“ die Anweisungen der so genannten Autorität aus. Bei diesem Führungsstil entsteht ein gewisses Eltern-Kind-Verhältnis, da durch die klaren Anweisungen kein Platz für Eigeninitiative besteht. Durch diesen Stil wird also suggeriert, dass die ausführende Person grundsätzlich nicht fähig ist, alleine Lösungen zu finden. Bei Fehlern besteht die einzige Rückmeldung des Vorgesetzten aus Strafen oder Ermahnungen. Dies rundet das Bild der Eltern-Kind-

Beziehung perfekt ab. Genauer betrachtet übernimmt hier die Führungskraft also die komplette Verantwortung für das Gelingen eines Projektes, denn sollte es scheitern, waren es seine Anweisungen, die falsch waren (vgl. Doppler, Fuhrmann, Lebbeck-Waschke & Voigt, 2002, S. 163; Kropp, 2001, 289ff; Pelzer, 2009, S. 60; RHW, 2003, S. 18).

Obwohl der autoritäre Stil in zahlreichen Studien kritisiert wird, hat er sehr wohl einige Vorteile, wie beispielsweise schnelle Entscheidungswege und eine klare Organisationsstruktur. In Krisensituationen wie der Kriegsführung oder bei Einsatzkräften ist ein autoritärer Führungsstil unabdingbar (vgl. RHW, 2003, S. 19).

Gerade die sehr speziellen Einsatzzwecke, in denen dieser Stil unumgänglich ist, macht eine generelle Beurteilung sehr schwierig. Es haben bestimmt schon viele von uns einmal einen autoritären Vorgesetzten gehabt. Ein komplett positiver Eindruck wird dabei bei keinem zurückgeblieben sein. Trotzdem sind diese Unternehmen nicht automatisch zum Scheitern verurteilt. Die Frage ist vielmehr, was passiert, wenn der autoritäre Chef oder die autoritäre Führungsebene ausgetauscht wird? Mitarbeiter in autoritär geführten Unternehmen neigen dazu, unselbstständig zu arbeiten, denn alle Entscheidungen werden ja von oben getroffen (vgl. Kropp, 2001, 289ff). Sollte es also zu einem Führungswechsel kommen, kann dieser meiner Meinung nach nur gelingen, indem wieder eine komplett autoritäre Führung eingesetzt wird. Versucht man plötzlich, einen Stil einzuführen, der die Mitarbeiter wieder zum selbstständigen Denken zwingt, kann dies das Unternehmen wahrscheinlich in die Knie zwingen. Denn um Menschen das bereits verlernte selbstständige Denken wieder zu lehren, benötigt es einiges an Zeit, wie wir selbst im Zeitraum vom Kleinkind zum Erwachsenen erleben durften. Diese Zeitkapazität hat man in unserer heutigen schnelllebigen Gesellschaft aber nicht mehr und deshalb ist es meines Erachtens leicht möglich, durch diesen Zeitverlust ins wirtschaftliche Schwanken zu geraten. Somit ist das häufig gebrachte Argument einer gewissen Flexibilität durch schnelle Entscheidungswege nur bedingt gültig. Um also eine bisher autoritär geführte Firma erfolgreich weiter zu führen, sind aus meiner Sicht ausschließlich Führungskräfte mit rein autoritärer Einstellung fähig. Um über allen Mitarbeitern stehen zu können, ist es erforderlich, diese regelrecht zu dominieren, um keinen Zweifel aufkommen zu lassen, wer die Befehle gibt.

Die wichtigste Eigenschaft lautet beim autoritären Führungsstil meiner Meinung nach also *Dominanz*. Diese Eigenschaft wird von Schuler und Prochaska (2001, S. 14) sehr treffend wie folgt beschrieben: „Dominanz beschreibt die Tendenz, Macht und Einfluss auf andere auszuüben, andere zu beeinflussen und anzuleiten“. Da es als Autorität nicht von Nöten ist, Mitgefühl, soziale Kompetenz oder andere ähnliche Eigenschaften zu zeigen, da die Mitarbeiter jedenfalls blind gehorchen müssen, ist die Dominanz die herausragende Eigenschaft einer Führungskraft in einem Unternehmen mit autoritärem Führungsstil.

2.3.1.2 Demokratischer Führungsstil

Bei diesem Stil gibt es zwar, ebenso wie beim autoritären, eine klare Struktur, wer wem etwas zu befehlen hat, jedoch wird den Arbeitern und Angestellten die Chance gegeben, sich mit eigenen Ideen einzubringen. Der Vorgesetzte hat hier vor allem die Aufgabe, weder zu bestrafen noch anzutreiben, sondern vielmehr die Grenzen zu setzen und zu überwachen, innerhalb derer die Mitarbeiter selber entscheiden (vgl. Groß, 2006, S. 13ff).

Ein großer Nachteil, den man auch in fast allen demokratischen Staatsführungen sieht, ist die lange Entscheidungszeit (vgl. Groß, 2006, S. 13ff). Denn es wird jede Meinung angehört und erst bei einem Konsens aller Parteien, oder in unserem Fall aller Mitarbeiter, wird eine Entscheidung getroffen. Die Führungskraft benötigt gerade hier Fingerspitzengefühl, um zu wissen, wann eine Diskussion sinnlos wird und wann schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen.

Der demokratische Führungsstil gilt aufgrund seiner häufigen Verwendung in der Politik als bewährt. Der britische Premierminister Clement Richard Attlee (1883 – 1967) wurde zitiert mit: Demokratie ist „eine Regierungsform, die freie Diskussion voraussetzt, doch ist dies nur erreichbar, wenn die Leute aufhören zu quatschen.“ (Johst, 2008, S. 119). Als Führungskraft sollte man genau das erkennen, denn sobald Lösungsvorschläge und Argumente nicht mehr stichhaltig sind, droht die Gefahr, dass sich keine Entscheidung ergibt, sondern eine endlose Diskussion ohne Ergebnis. Somit birgt der demokratische Führungsstil sowohl zahlreiche Chancen als auch Risiken.

Die Führungskraft hat also die Aufgabe, einerseits seine Mitarbeiter zum selbstständigen Arbeiten und Mitdenken zu animieren, als auch ihnen die Grenzen zu zeigen, wo manche Vorschläge und Einwände nicht mehr sinnvoll sind. Brezing, Holz und Reichl (n.d., S. 4-3) formulieren den demokratischen Führungsstil wie folgt: „Dieser Stil schafft Respekt und Vertrauen, indem Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und Probleme in der Gruppe diskutiert. Die Führungskraft holt Rat und Ideen von den Mitarbeitern, wodurch eine positive Arbeitsmoral und Loyalität gegenüber dem Unternehmen entstehen. Die Mitarbeiter sind motiviert, die Entscheidungsfindung flexibel“.

Gerade, da dieser Prozess zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abläuft, müssen meiner Meinung nach nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern auch die beteiligten Personen flexibel sein. Eine der markantesten Eigenschaften in diesem Führungsstil stellt also die *Flexibilität* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 14) dar. In diesem Zuge meint das die Fähigkeit, einerseits seine Mitarbeiter selber denken und entscheiden zu lassen und andererseits im richtigen Moment einzugreifen, um sicher zu stellen, dass die ganze Gruppe oder Gemeinschaft trotz der demokratischen Entscheidungsfindung noch immer produktiv und entscheidungsfähig bleibt.

Die stärkste Abschwächung in Sachen *Kontrolle*, verglichen mit dem autoritären Führungsstil, stellt nach dem demokratischen Stil ganz eindeutig der Laissez-faire Führungsstil dar.

2.3.1.3 Laissez-faire Führungsstil

Laissez-faire beschreibt einen Führungsstil, bei dem die Führungskraft seine Mitarbeiter schlichtweg einfach machen lässt und schaut, was dabei heraus kommt. Die Rolle des Vorgesetzten ist hier eine untergeordnete, denn er greift nur in geringem Ausmaß in den Prozess der Gruppe ein. In der Entscheidungsfindung gilt hier der Grundsatz, dass alle Mitglieder der Gruppe gleichgestellt sind, somit kann das Ziel nur im Einverständnis aller Mitglieder erfolgen (vgl. Pelzer, 2009, S. 60). „Alle Beteiligten sind 'gleich'. In diesem Führungsstil sind viele Elemente der Kreativität, Kommunikation ('wir sollten darüber reden') und der Gleichheitsgrundsatz verankert. Fragen der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle werden

von der Gruppe beantwortet, oder aber wegen nicht integrierter widerstreitender Meinung nicht gelöst.“ (Oppermann-Webber, 2001, S. 52).

Der Laissez-faire Stil ist wahrscheinlich einer der meist kritisierten, aber auch einer der Führungsstile, die sich in sehr vielen neuen Ansichten wieder finden. Somit werden wir bei alternativen Ansichten, die im Laufe der Arbeit diskutiert werden, wieder auf diesen Ansatz in ähnlicher Form stoßen.

Da die Führungskraft nicht wirklich in das Geschehen eingreift, sondern nur die Ziele vorgibt, die erreicht werden müssen, sollte der Vorgesetzte hier meiner Meinung nach vor allem eine Eigenschaft besitzen, und zwar *Erfolgszuversicht* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 14). Denn, wenn er nicht an den Erfolg des Projektes glaubt, wird es die Gruppe auch nicht tun und gerade diese Erfolgszuversicht gilt es seinen Mitarbeitern zu vermitteln.

2.3.2 Richtungsbezogener Führungsstil nach Blake und Mouton

Blake und Mouton beschreiben das Führungsverhalten mit zwei voneinander unabhängigen Faktoren oder auch Dimensionen. Dabei unterscheiden sie grundsätzlich zwischen *personenorientiert* und *produktionsorientiert*. Der Begriff *orientiert* wird verwendet, da es sich hier nicht um exakte Werte, sondern um Tendenzen handelt (vgl. Balek & Sauter, 2011, 5.2.5). Wie in Abbildung 1 zu sehen, publizierten Blake und Mouton dies auf einem Gitter mit einer neunteiligen Skala auf Abszisse und Ordinate.

Theoretisch gäbe es hier 81 Möglichkeiten, um verschiedene Führungsstile zu beschreiben, sinnvoller Weise wurden aber fünf Varianten herausgefiltert, wie die Führung gehandhabt werden kann:

- **1,1-Führungsstil (Impoverished Management):** Sehr schwache Einflussnahme der Führungskraft.
- **9,1-Führungsstil (Authority-Compliance-Management):** Stark aufgabenorientierte, strukturgestaltende Führung. Materielle Anreize erzeugen Mitarbeiter-Zufriedenheit.
- **1,9 Führungsstil:** Die Belange der Mitarbeiter stehen im Vordergrund.

- **5,5-Führungsstil (Middle of the Road - Management):** Balance beider Orientierungen in einem Kompromiss aus Aufgaben- und Personenorientierung.
 - **9,9-Führungsstil (Team-Management):** Die Beziehungen sind durch Vertrauen und Respekt geprägt. Das Ziel ist, ein maximales Leistungsergebnis bei bestmöglicher Berücksichtigung der menschlichen Aspekte zu erreichen. Dabei handelt es sich um den *idealen Führungsstil*. Dieser ist unter anderem geprägt durch eine starke Ausrichtung auf übergeordnete Ziele, offene Kommunikation und Verantwortung, Vertrauen, Delegation, direkte Konfliktlösung, sowie gemeinsame Problemlösung und Entscheidungsfindung.
- (vgl. Balek & Sauter, 2011, 5.2.5)

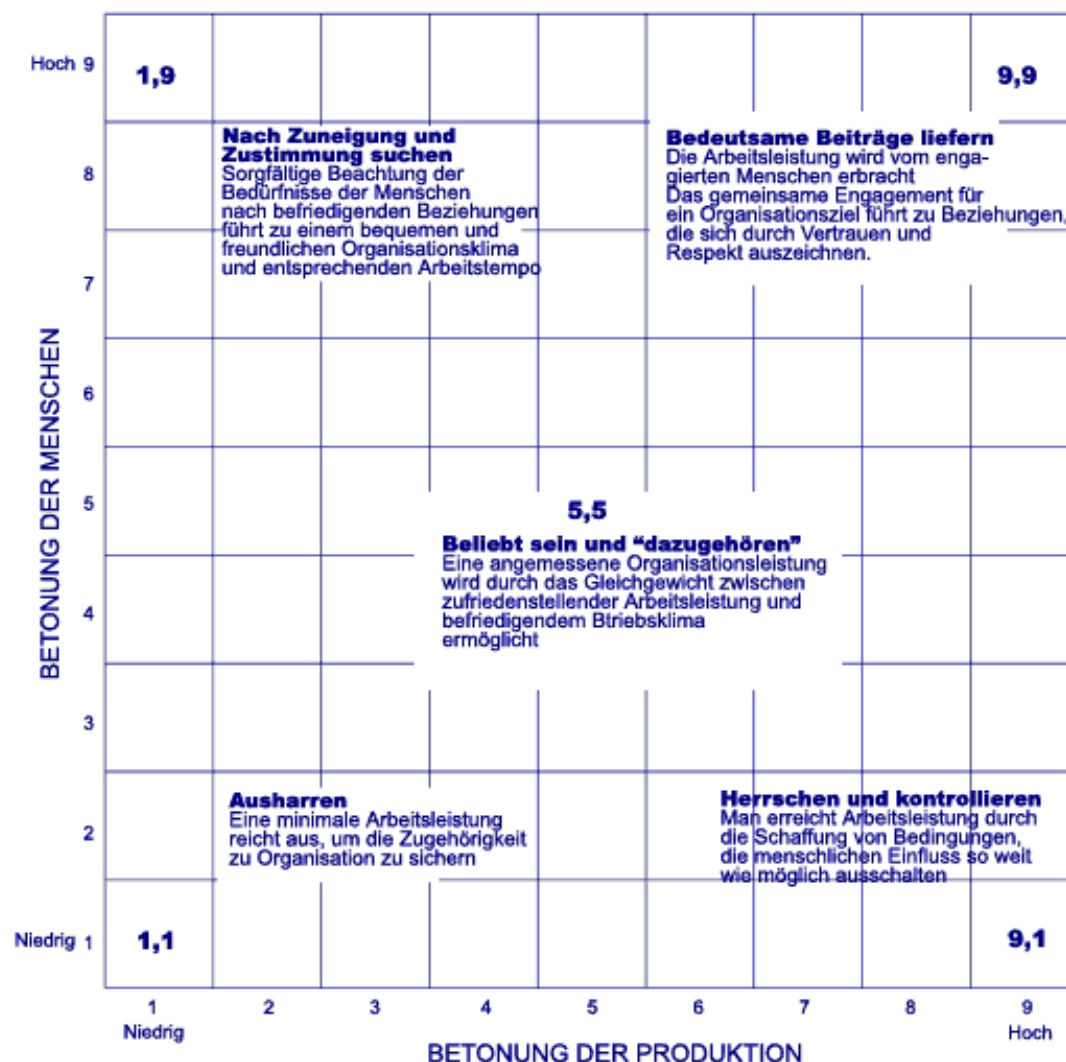


Abb. 1 "The Managerial Grid" nach Blake und Mouton (Balek & Sauter, 2011, 5.2.5)

Der Ansatz nach Blake und Mouton bezieht sich nahezu ausschließlich auf die Führungskraft und nicht auf seine Mitarbeiter, denn es wird durch die zwei

Dimensionen nur gezeigt, wie sich der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern verhalten kann, jedoch nicht umgekehrt. Deshalb ist hier die Persönlichkeit der Führungskraft im Vordergrund, welche wir ja untersuchen wollen. Für mich klingt dieser Ansatz sehr einleuchtend, da Blake und Mouton eine der ersten waren, die gezeigt haben, dass Führung nicht eindimensional gesehen werden kann.

Obwohl es in diesem Ansatz mehrere verschiedene gute Möglichkeiten gibt, wie die Führung auszusehen hat, ist für ein leistungsorientiertes Unternehmen, das auf Kontinuität setzt, wohl nur ein Punkt das Optimum und zwar der Punkt 9,9. Hierfür muss die Führungskraft seine volle Anstrengung in beide Richtungen auslegen. Sowohl die Produktionsorientierung als auch die Personenorientierung muss bis zum jeweiligen Maximum gesteigert werden. Mit halbem Einsatz und halben Entscheidungen kommt man hier nicht weit, gefragt ist eine Persönlichkeit, die Richtung macht und zwar nach vorne. Dafür ist wie im Fußball oder American Football die Offensive zuständig. Die gefragte Eigenschaft kann hier meiner Meinung nach also nur *Offensivität* (vgl. Kanning, 2009, S. 18ff) heißen.

2.3.3 Tradierender Führungsstil nach Max Weber

Max Weber (1864 – 1920) formulierte drei Typen der legitimen Herrschaft, die sich durch den Charakter unterscheiden.

- 1. Rationaler Charakter:** Hier beruht alles „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen“ (Weber, 1976, S. 124).
- 2. Traditionaler Charakter:** Beruht „auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (Weber, 1976, S. 124).
- 3. Charismatischer Charakter:** Beruht „auf der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen“ (Weber, 1976, S. 124).

Aus diesen Formulierungen heraus wurden drei konkrete Führungsstile entwickelt, welche heute als die Führungsstile nach Max Weber bekannt sind. In vielen

Publikationen wird immer dieselbe Reihenfolge benützt. Hier sind diese Stile analog zu obigen Charakteren gelistet:

2.3.3.1 Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil ist gekennzeichnet durch klare und in diesem Zug auch starre Regeln und Strukturen. Jeder hat seine klar definierten Aufgaben, Rechte und Pflichten. Hierbei darf er diese jedoch nicht überschreiten und somit auch keine höhere Eigenleistung, welche zu einer Steigerung des Gesamterfolgs beitragen könnte, einbringen (vgl. Dietzfelbinger, 2008, S. 181; Kranich, 2008, S. 8; Simon, 2006, S. 25; Witte, 2007, S. 118).

Die Führungskraft hat in diesem System eigentlich nur die Aufgabe, erbrachte Arbeiten zu kontrollieren und, wenn nötig, zu reklamieren. Bürokratie verbindet man immer mit Ämtern und langen Wartezeiten, genau genommen führt dieses System jedoch zwar zu einem größeren Verwaltungsapparat, wenn dieser aber erstens gut konzipiert ist und zweitens gut gewartet wird, läuft er einwandfrei. Um Maschinen wie auch ein komplexes System gut am Laufen zu halten, benötigt es hier und dort ein paar Änderungen und Wartungen. Diese Aufgabe kann eine Führungskraft nur dann entsprechend umsetzen, wenn sie beharrlich den Überblick behält und mit Maß und Ziel die entsprechenden Aktionen setzt (vgl. Dietzfelbinger, 2008, S. 181; Kranich, 2008, S. 8; Simon, 2006, S. 25; Witte, 2007, S. 118).

Die Eigenschaft, welche für dieses System nach meiner Auffassung somit am besten zutrifft, heißt *Beharrlichkeit* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 13). Denn, um die Ergebnisse seiner Mitarbeiter immer richtig zu beurteilen und dabei selber keine Fehler zu machen, ist diese Eigenschaft essentiell.

2.3.3.2 Patriarchalischer Führungsstil

Dieser Führungsstil ist genau auf eine Person ausgerichtet - den Patriarchen, denn dieser fällt hier alle Entscheidungen und kommuniziert direkt mit allen Mitarbeitern. Ihm sind, wenn überhaupt, nur wenige Führungskräfte untergeordnet, die ganze Organisation beruht mehr oder weniger auf einer Person. Diese ist durch ihr Wissen,

Alter und ihre Weisheit legitimiert. Ein solches Unternehmen steht und fällt mit dieser Figur, da sie positiv ausgedrückt den „Vater der Familie“ und negativ ausgedrückt den „Herrn im Haus“ darstellt (vgl. Dietzfelbinger, 2008, S. 181; Kranich, 2008, S. 8; Simon, 2006, S. 25; Witte, 2007, S. 118).

Meiner Meinung nach ähneln sich der autoritäre und patriarchalische Stil. Als wesentlichen Unterschied sollte man festhalten, dass im Endeffekt in der Reinform der autoritäre Stil leichter zu erlernen ist, da dieser sachlich ist. Der Patriarch führt mit Befehlen, aber auch mit Gefühlen, welche einerseits die Wirkung einer Aktion verstärken können, sich andererseits jedoch nicht klar reproduzieren lassen.

Die Leitfigur darf daraus folgend also eines im Speziellen nicht haben, um die gesamte Organisation nicht zu Fall zu bringen, und das ist Furcht. Denn seine Mitarbeiter können zwar die Befehle, bedingt durch die eingebauten Gefühle, gut umsetzen, sollte er jedoch bei einer Entscheidung zögern, sind diese nicht in der Lage, diese logisch nach zu vollziehen und damit eventuell selber eine Entscheidung treffen. Um als Patriarch ans Ziel zu kommen, ist *Furchtlosigkeit* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 15) meines Erachtens die wichtigste Eigenschaft.

2.3.3.3 Charismatischer Führungsstil

Wie der Name schon sagt, spielt hierbei das Charisma die tragende Rolle. Ähnlich dem Patriarchalischen Führungsstil trifft die Leitfigur hier fast alle Entscheidungen. Die Legitimation seiner Position ist jedoch eine andere, denn diese erfolgt durch sein Charisma und seine Ausstrahlung. Er versteht es, seine Mitarbeiter nur durch seine Anwesenheit zu motivieren, dadurch kann dieses Unternehmen erfolgreich sein und auch schwere Zeiten überstehen, da die Leitfigur beispielsweise mit Durchhalteparolen die Mitarbeiter vorantreibt (vgl. Dietzfelbinger, 2008, S. 180f; Kranich, 2008, S. 8; Simon, 2006, S. 24f; Witte, 2007, S. 118). In der Geschichte gab es einige Personen, welche die Menge durch ihr Charisma geführt haben. Als Negativbeispiele sind hier Diktatoren wie Stalin und Mao zu nennen, als positive Beispiele stechen Mahatma Gandhi und Martin Luther King hervor (vgl. Plionis, 2007, S. 83).

Wie schon erwähnt, zählt Kontinuität zu den Erfolgsfaktoren in der heutigen Welt, dabei sehe ich jedoch das Problem des charismatischen Führungsstils, denn alle vorher genannten Personen, ob mit schlechten oder guten Absichten, haben meiner Ansicht nach zwei Sachen gemeinsam: Sie haben einerseits zwar eine Wende herbeigeführt, waren aber nach der Wende nicht an der langfristigen Ausführung beteiligt. Ich will damit sagen, dass charismatische Führer zwar schnell viel bewegen können, jedoch für langfristige Aufgaben eher ungeeignet sind, da die Kontinuität fehlt. Ob eine Person in kurzer Zeit viel ändern und dies auch langfristig fortführen könnte, ist eine andere Frage. Vielmehr hebt sich für mich beim charismatischen Führungsstil die Frage hervor, wieso diese Menschen so Großes bewegen konnten. Egal, ob es richtig oder falsch war, all diese Führer bewegten in erster Konsequenz sehr viel.

Ich denke, das Geheimnis liegt in der überperfekten Vorbereitung dieser charismatischen Personen. Denn gerade aus einer gewissen Angst vor dem Versagen, bereiten sich diese Menschen übermäßig gut auf ihre Aufgaben vor. Sie fühlen sich verpflichtet, ihre Angst vor dem Misserfolg durch übermäßige Anstrengung zu kompensieren. Dies zeigt meiner Auffassung nach, dass *kompensatorische Anstrengung* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 15) im charismatischen Führungsstil einen sehr hohen Stellenwert hat.

Die Stile, die wir bisher kennen gelernt haben, beschreiben alle eine gewisse Verallgemeinerung der Arbeitskraft, denn mit ihnen wird suggeriert, dass alle Mitarbeiter in etwa gleich zu behandeln sind. Horst Joachim Rahn (2010) beschreibt im Gegensatz dazu einen Führungsstil, der gerade auf die verschiedenen Charaktere der Mitarbeiter ausgelegt ist.

2.3.4 Gruppenbezogener Führungsstil nach Horst Joachim Rahn

Rahn (2010) beschreitet den Weg eines Führungsstiles, der speziell auf die Gruppe ausgelegt ist. Bislang haben wir nur Führungsstile kennen gelernt, die entweder mit Befehlen aus einer Richtung oder gar keinen Befehlen verbunden waren. Dass arbeitende Menschen aber in ihrer Persönlichkeit unterschiedlich sein können, wurde bislang noch nicht hervorgehoben. Der gruppenbezogene Führungsstil bezieht sich

auf die Art der Gruppe und ihre einzelnen Mitglieder. Jeder Mitarbeiter wird je nach seinem Verhalten und seiner Position in der Gruppe unterschiedlich behandelt. Auch die ganze Gruppe an sich soll je nach ihrer Art anders geführt werden. Folgende gruppenorientierte Führungsstile werden dabei unterschieden (vgl. Rahn, 2010, S. 59):

- **Integrierend**
- **Anspornend**
- **Fördernd**
- **Bremsend**
- **Ermutigend**
- **Wertschätzend**

Diese Punkte beschreiben die Art und Weise, wie man nach Rahn, je nach Verhalten und Leistung des Angestellten, ihn zu seiner optimalen Leistung führen kann.

Integrierend behandelt man nach Rahn jene Mitarbeiter, die neu im Unternehmen sind und Außenseiter, die keinen Anschluss innerhalb der Abteilung finden. Hier ist es notwendig, mit Fingerspitzengefühl Hilfestellungen zu geben und eine aktive, jedoch nicht harsche Annäherung an die Gruppe zu forcieren.

Anspornend sollte man die Mitarbeiter behandeln, welche schwache Leistungen bringen, unangenehmen Situationen aus dem Weg gehen und als eher „faul“ zu bezeichnen sind. Der richtige Weg dafür ist jedoch nicht das Androhen von Strafen, sondern vielmehr das Vorgeben und das Vereinbaren von klaren Zielen, die erreicht werden sollen. Denn somit greifen die Leute selber auf ihre Ressourcen zurück und bringen die erwünschte und geforderte Leistung. Ein gewisser Ansporn mit Karriereaussichten oder ähnlichem sollte jedoch schon gegeben werden.

Fördernd sollte man nach Rahn diejenigen behandeln, die ohnehin schon starke Leistungen bringen und jene, die sich als Leitwölfe hervor tun. Diese Gruppe sind die Leute, die ein Unternehmen auf Dauer tragen können, dahingehend sollte man ihnen Verantwortung geben und Kompetenzen übertragen.

Bremsend wird bei Querulanten eingegriffen. Ähnlich den „faulen“ Mitarbeitern werden hier klare Leistungsziele vorgegeben und mit einer strengen Autorität soll bewirkt werden, dass ein klarer Rahmen aufgezeigt wird und die Mitarbeiter wissen, was erwünscht ist und was nicht.

Ermutigend widmet man sich den zurückhaltenden und unsicheren Angestellten. Hier soll ein Augenmerk auf die Erleichterung der Umstände für den Arbeitnehmer gelegt werden. Diesen Personen soll man eine besonders positive Stimmung entgegenbringen, um sie zu stärken und ein hohes Maß an Verständnis vermitteln.

Wertschätzend ist nach Rahn der richtige Weg, um heiteren Menschen, die meist auch eine sehr ausgleichende Wirkung auf ihre Gruppe haben, gegenüber zu treten. Anerkennung tut diesen Mitarbeitern sehr gut und spornt sie an, auch weiterhin diese Rolle in der Gemeinschaft einzunehmen.

Für eine Führungskraft ist dieser Stil aus meiner Sicht wahrscheinlich einer der aufwändigsten, denn hier werden nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm geschert, sondern jeder bekommt seine individuelle Behandlung, um die Gruppe als Ganzes zu einer starken Einheit zu machen, welche die Unternehmensziele bewältigen und erfüllen kann.

Die Führungskraft sollte im Idealfall jedem Mitarbeiter seine individuelle Behandlung zukommen lassen. Damit er dies jedoch bewerkstelligen kann, ist es sicherlich notwendig, sich und seine Umwelt aktiv wahrzunehmen. In Mitarbeitergesprächen oder Konferenzen muss er sich sowohl mit seinen Mitarbeitern als auch mit sich selber auseinandersetzen. Diese Eigenschaft wird laut Kanning (2009, S. 22) als *Reflexibilität* bezeichnet.

Der Führungsstil ist meiner Meinung nach bei einer Führungskraft aber nur die „halbe Miete“, denn dieser bestimmt nur die Art und Weise, wie dem Mitarbeiter die Richtung und das Ziel gezeigt wird, wo er hin sollte. Wie und warum er dieses Ziel auch effektiv erreicht, beschreibt der Faktor Motivation.

2.4 Motivation

Der zweite große Punkt der Aufgaben einer Führungskraft ist, neben der Führung, die Motivation ihrer Mitarbeiter, so dass diese die vom Unternehmen vorgegebenen Aufgaben und Ziele erreichen (vgl. Hungenberg & Wulf, 2007, S. 270ff). Doch was bedeutet der viel verwendete Begriff *Motivation* eigentlich? Diese Frage soll in folgendem Abschnitt geklärt und Theorien zur Motivation diskutiert werden.

Menschen sind durch ihre Bildung und ihre Fertigkeiten sowohl handwerklich als auch geistig dazu fähig, in bestimmten Ausmaßen zu handeln. Warum und aus welchem Grund handeln Menschen aber? Um diese Frage zu klären, ist der Schlüssel die Motivation. Sie beschreibt den Grund, warum Menschen etwas machen und was sie dazu bewegt. Wie wir aus dem täglichen Leben wissen, verhalten wir uns in zwei gleichen Situationen nicht immer in derselben Art und Weise. Es besteht also eine Variabilität, die sich unterschiedlich zeigt (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 263). Zu diesem Thema wurden zahlreiche Theorien aufgestellt und Experimente durchgeführt. Grundlegend kann man zwischen *Inhaltstheorien* und *Prozesstheorien* unterscheiden (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 111).

2.4.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien versuchen zu identifizieren, welche Motive einen Menschen dazu bewegen, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Es wird also untersucht, was uns zu einem bestimmten Verhalten bewegt (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 111). Im Folgenden werden wichtige Inhaltstheorien vorgestellt:

2.4.1.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide ist wohl eine der bekanntesten Theorien zu diesem Thema. Abraham Maslow (1908 – 1970) beschrieb den Lebensweg eines Menschen über seine Bedürfnisse. Er stellte die Theorie auf, dass jeder Mensch davon getrieben wird, verschiedene Arten von Bedürfnissen zu befriedigen. In der Pyramide (Abbildung 2) sind die fünf Ebenen, welche jeweils für mehrere Bedürfnisse stehen, erkenntlich. Maslow erklärte, dass eine neue Ebene nur erreicht werden kann, wenn

die vorherige vollständig befriedigt ist (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 283; Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 112ff; Simon, 2006, S. 94ff; Ulich, 2005, 45ff).



Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow (Kuhlmann & Sauter, 2011, 1.3.1)

Die erste Stufe sind *physiologische Bedürfnisse*, hierzu zählen Dinge des alltäglichen Lebens, wie z.B. trinken, essen und schlafen. Sind diese in ausreichendem Maße vorhanden, wird die nächste Stufe bedient. Diese ist unter dem Begriff der *Sicherheitsbedürfnisse* zusammengefasst. Treffend hierfür ist die Selbstabsicherung mit Themen wie Altersvorsorge oder Gesundheitsvorsorge. Anschließend strebt der Mensch nach Kontakt, er sucht Zuwendung in verschiedenen Varianten, wie in Vereinen oder in der Verwandtschaft, diese Stufe beinhaltet die *Zugehörigkeitsbedürfnisse*. Die zweithöchste Stufe ist die Gruppe der *Wertschätzungsbedürfnisse*. Diese werden befriedigt, wenn man in einem Verein zum Präsidenten gewählt wird, oder im Beruf und privat auf Statussymbole zurückgreifen kann (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 283; Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 112ff; Simon, 2006, S. 94ff; Ulich, 2005, 45ff).

Die letzte Stufe, also die Spitze der Pyramide, ist die *Selbstverwirklichung*, diese wird bei jedem Menschen in anderer Form stattfinden. Die Selbstverwirklichung unterscheidet sich jedoch von den anderen Stufen (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 283; Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 112ff; Simon, 2006, S. 94ff; Ulich, 2005, 45ff). „Die vier erst genannten Bedürfniskategorien werden auch als

Defizitmotive bezeichnet, ihre Nichtbefriedigung verursacht einen Mangelzustand. Die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung werden demgegenüber als Wachstumsmotive bezeichnet, ihre Befriedigung dient der Vervollkommnung der menschlichen Persönlichkeit.“ (Ulich, 2005, S. 46)

Maslow formuliert also praktisch, dass das größte Ziel jedes Menschen seine Selbstverwirklichung ist. Gerade deshalb gilt seine Bedürfnispyramide zwar als eine der ersten und wichtigsten Thesen im Bezug auf die Motivation des Menschen, jedoch wurde seine Theorie wegen mangelnder empirischer Austestung oft kritisiert (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 283; Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 112ff; Simon, 2006, S. 94ff; Ulich, 2005, 45ff).

2.4.1.2 Zwei-Faktoren Theorie nach Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923 – 2000) untersuchte einige Unternehmen in den USA in Bezug auf ihre Mitarbeiter. Diese wurden befragt, welche Faktoren bei ihnen Zufriedenheit schaffen und welche einen gegenteiligen Effekt hervorrufen. Im Zuge dieser Untersuchungen erkannte Herzberg, dass nicht jeder Faktor die gleiche Wirkung verbreitet. Denn, wie in Abbildung 3 erkennbar, stiften manche Bedingungen bei Vorhandensein keine große Zufriedenheit, bei einem Fehlen entsteht aber umso größere Unzufriedenheit. Bei anderen Faktoren verhält sich die Situation genau umgekehrt (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 114ff; Simon, 2006, S. 96ff; Ulich, 2005, S. 45ff).

Herzberg teilte die Faktoren in zwei Bereiche auf: einerseits die **Hygienefaktoren** und andererseits die **Motivatoren** (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 114ff; Simon, 2006, S. 96ff; Ulich, 2005, S. 45ff).

Unter den **Hygienefaktoren** fasste er Eigenschaften zusammen, welche einfach gesagt Voraussetzungen sind, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Dazu gehören unter anderem (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 114ff; Simon, 2006, S. 96ff; Ulich, 2005, S. 45ff):

- Gehalt
- Beziehung zum Vorgesetzten

- Arbeitsbedingungen

Als **Motivatoren** beschreibt Herzberg jene Faktoren, die den Mitarbeiter zu hohen Leistungen anspornen sollen (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 114ff; Simon, 2006, S. 96ff; Ulich, 2005, S. 45ff). Hierzu gehören:

- Anerkennung
- Erfolgserlebnisse
- Verantwortung

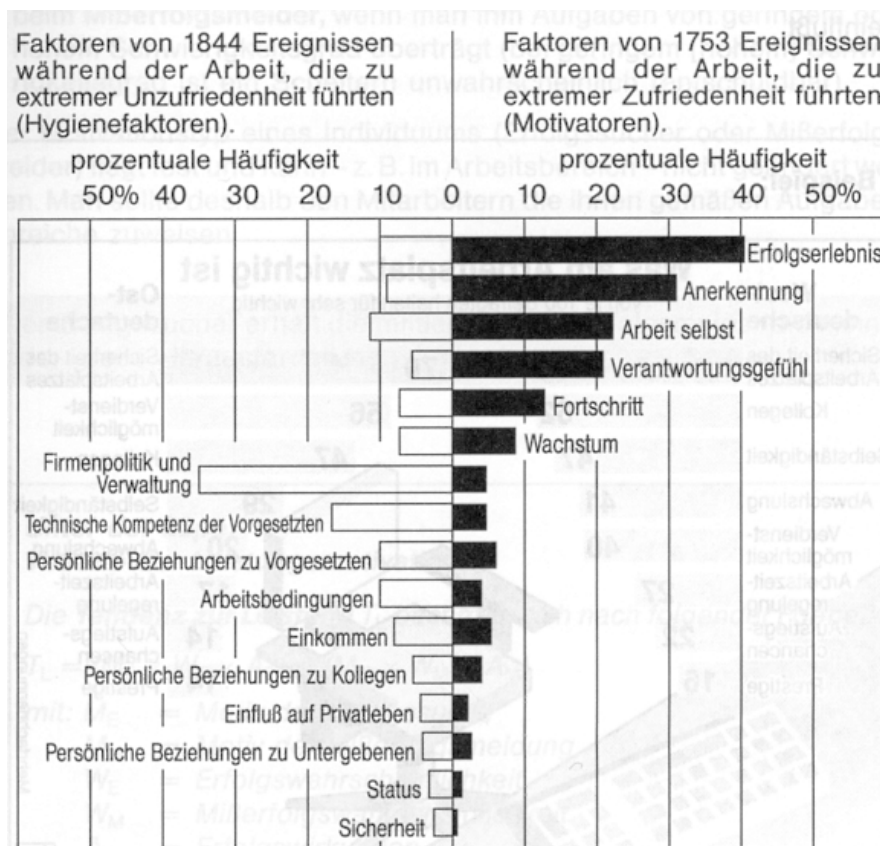


Abb. 3 Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg (Wolthuis, 2000, S. 1)

„Die Untersuchung von Herzberg hat wesentlich zu der Erkenntnis beigetragen, dass das Arbeitsentgelt keinen nachhaltigen Motivationsfaktor darstellt, und dadurch maßgeblich die Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit unterstützt.“ (Holtbrügge, 2009, S. 18)

2.4.1.3 Motivtheorie nach McClelland „The big three“

David McClelland (1917 – 1998) identifizierte drei Motive, die für Menschen essentielle Beweggründe darstellen (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 120ff; Lomberg, 2007, S. 19ff):

- Erfolg
- Macht
- Zugehörigkeit

Damit eine Person motiviert handelt, muss eines dieser Motive in geeigneter Weise angeregt oder befriedigt werden. Der Mensch strebt also nach positiven Aspekten, die er im Laufe seines Lebens in unterschiedlicher Ausprägung erlernt. Gerade deswegen empfindet jeder diese Aspekte und Anreize in anderer Art und Weise, denn entscheidend ist das Anspruchsniveau. Bekommt zum Beispiel ein Kind sehr selten Zuneigung, so kann mit zusätzlicher Zuneigung eine hohe Steigerung an Motivation erreicht werden. Somit hat jeder Mensch einen Ist-Wert und kann basierend auf diesem motiviert werden (vgl. Lomberg, 2008, S. 19ff).

McClelland beschreibt also, genau wie Maslow und Herzberg, verschiedene Motive. Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, können diese sogar theorieübergreifend in Zusammenhang gebracht werden.

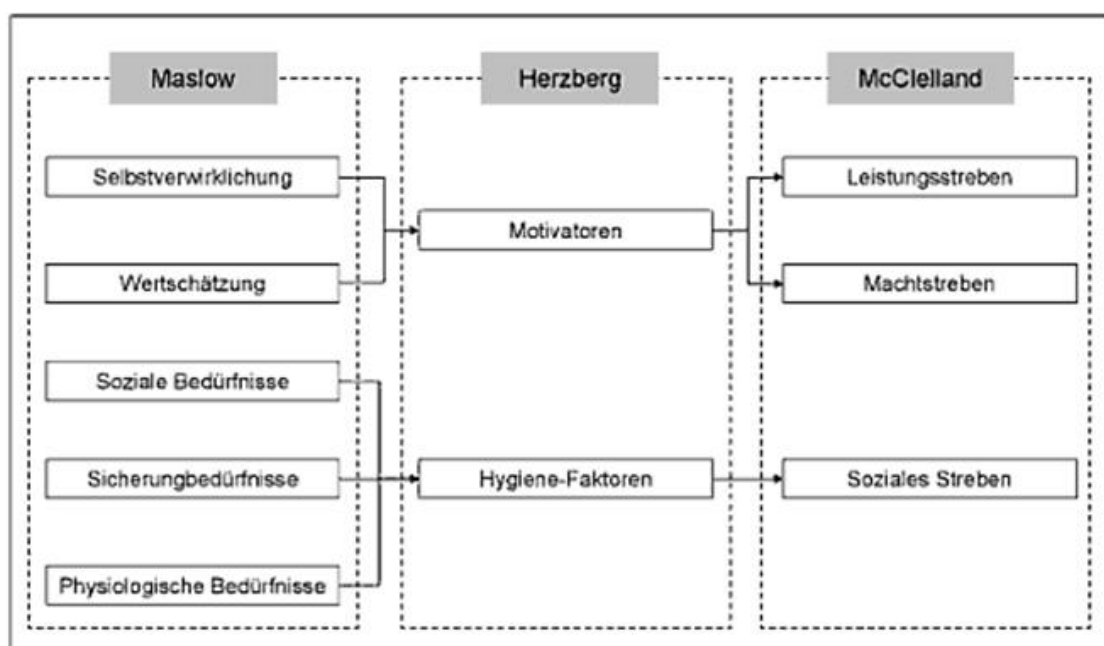


Abb. 4 Vergleich der Inhaltstheorien (Lomberg, 2007, S. 22)

2.4.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien versuchen, im Gegensatz zu den Inhaltstheorien, nicht die treibende Kraft, sondern vielmehr den Ablauf zu beschreiben, wie Motivation entsteht. Es wird also der Prozess beschrieben und abgebildet, welcher sich im Menschen abspielt, wenn er Motivation erfährt (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 128):

2.4.2.1 Erwartungstheorie von Vroom

Die Erwartungstheorie nach Victor Vroom ist wohl der bedeutendste Ansatz, um das Handeln eines Menschen zu beschreiben. Sie ist sozusagen die „Mutter“ aller Theorien, die in diese Richtung deuten. Vroom erkannte, dass man beispielsweise Mitarbeiter in einer Firma nur dann zu etwas bewegen kann, wenn der Nutzen für die Person erkennbar gesteigert wird (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 131ff; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 288ff).

Er unterteilte den Entscheidungsweg, bis der Mensch tatsächlich handelt, in 3 Komponenten:

- 1. Instrumentalität**
- 2. Valenz**
- 3. Erwartung**

Die **Instrumentalität** beschreibt nichts anderes als den effektiven Nutzen, der sich aus einer Entscheidung ergibt. Denn bei fast jeder Entscheidung entstehen positive und negative Folgen. Die Führungskraft, oder besser gesagt die angehende Führungskraft, bildet hier ein sehr gutes Beispiel. Steht man als junger Mitarbeiter nämlich vor der Frage, ob man eine Karriere als leitender Angestellter anstrebt, muss man sich aller Folgen bewusst sein. Die positiven Effekte, die sich einstellen, wären ein höheres Gehalt, höheres Ansehen und weitere Karrierechancen. Auf der negativen Seite wird jedoch die Freizeit weniger, der persönliche Druck und die Verantwortung größer. Mit der Instrumentalität wird also die Beziehung zwischen positiven und negativen Effekten einer Entscheidung umschrieben (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 131ff; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 288ff).

Die **Valenz** hingegen gibt die genaue Wertigkeit für die betroffene Person an, inwieweit die Folgen aus der Instrumentalität für sie ansprechend sind oder nicht. Es findet also über die Valenz eine Gewichtung der Eigenschaften aus der Instrumentalität statt. Wichtig ist, dass im laufenden Prozess noch keine Entscheidung für einen Weg gefallen ist, sondern derzeit für die Person nur feststeht, wie gut das Ergebnis des Handelns für sie wäre (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 131ff; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 288ff).

Durch die **Erwartung** wird die Wahrscheinlichkeit angegeben, wie hoch die Chance ist, dass bei einer Entscheidung das gewünschte Ergebnis auch eintritt. Diese Erwartung ist jedoch immer die Sicht der sich zu entscheidenden Person und somit subjektiv (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 131ff; Hungenberg & Wulf, 2007, S. 288ff).

Über die Abwägung dieser drei Teile kommt ein Mensch zu seiner Entscheidung, ob er Energie in eine Sache investiert oder nicht.

2.4.2.2 Das Weg-Ziel-Modell von House und Evans

House und Evans bauten ihre Theorie auf Vrooms Idee weiter auf, sie sahen die Theorie nach Vroom als den ersten Baustein auf dem Weg eines Angestellten zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Zusätzlich beschrieben sie jedoch noch zwei weitere Bedingungen. Einerseits, dass die Person nicht nur den Willen haben muss, um eine Aufgabe zu bewältigen, sondern auch die Fähigkeiten dafür. Andererseits spielt es eine entscheidende Rolle, ob die jeweilige Führungskraft den Mitarbeiter adäquat unterstützt hat. Ich nehme im Weiteren nur mehr Bezug auf den zweiten Teil, da die Fähigkeit einer Person vorausgesetzt sein sollte. Der Kernaspekt, welcher den größten Unterschied zu Vrooms Modell ausmacht, ist ganz klar das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Akzeptanz zwischen führendem und ausführendem Teil dieser Arbeitsbeziehung (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 315ff).

Im Zuge des Weg-Ziel-Modells wurde vor allem eine wichtige Erkenntnis gewonnen: Die Vorgehensweise, dass dem Arbeitnehmer ein Ziel vorgegeben wird und der Weg

dorthin mittels der Führungskraft gegangen wird, ist zwar für viele Fälle eine gute Vorgehensweise, doch gerade bei eintönigen Arbeiten funktioniert dies nicht in vollem Maße. Für solche Aufgaben kann Lob sogar irritierend wirken, deshalb sollte hier ein eindeutig leistungsbezogenes Entgeltsystem verwendet werden. Des Weiteren ist schon bei der Vergabe dieser Tätigkeiten zu schauen, wer kein so großes Wachstumsbedürfnis hat und daraus folgend mit dieser Aufgabe zufrieden ist (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf 2005, S. 315ff).

2.4.2.3 Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler

Das Rückkopplungsmodell baut, ebenso wie das Weg-Ziel-Modell, auf der Theorie von Vroom auf. Porter und Lawler erweitern dieses Modell, wie in Abbildung 5 zu sehen, um einige Variablen: „Als die bedeutendste Variable in diesem Modell wird die Anstrengung gesehen, da die Leistungserbringung nicht aus sich selbst erfolgen kann, sondern lediglich in Bezug der variablen Anstrengung zum Einsatz kommt.“ (Wiedmann, 2006, S. 40f). Die variable Leistung hängt nicht allein von der Anstrengung ab, denn weitere kritische Faktoren, wie Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und Rollenverständnis der Person haben großen Einfluss (vgl. Wiedmann, 2006, S. 40f).

Die Leistung, welche der Mitarbeiter erbracht hat, bestimmt wiederum die Höhe der Belohnung, wobei es ausschlaggebend ist, ob er sich mit der Art und Höhe der Belohnung identifizieren kann (vgl. Wiedmann, 2006, S. 40f). Eine Belohnung kann extrinsischer oder intrinsischer Natur sein. Oft sind Menschen von allein motiviert, bestimmte Dinge zu tun, also intrinsisch motiviert. Manche Aufgaben sind interessant und machen Spaß, so dass sie demjenigen, der sie ausführt, automatisch Belohnungen liefern. Andererseits gibt es auch Aufgaben, die man erledigen muss, um eine Belohnung zu erhalten, die Motivation dafür ist dann extrinsisch (vgl. Bourne & Ekstrand, 2005, S. 302ff). Hierzu fanden Porter und Lawler heraus, dass intrinsische Belohnungen nachhaltiger sind, denn diese entstehen praktisch von selber im Zuge der Aufgabe, somit kann sich die Person direkt identifizieren. Extrinsische Belohnungen wie zum Beispiel Lohnerhöhungen wirken eher kurzfristig (vgl. Wiedmann, 2006, S. 40f).

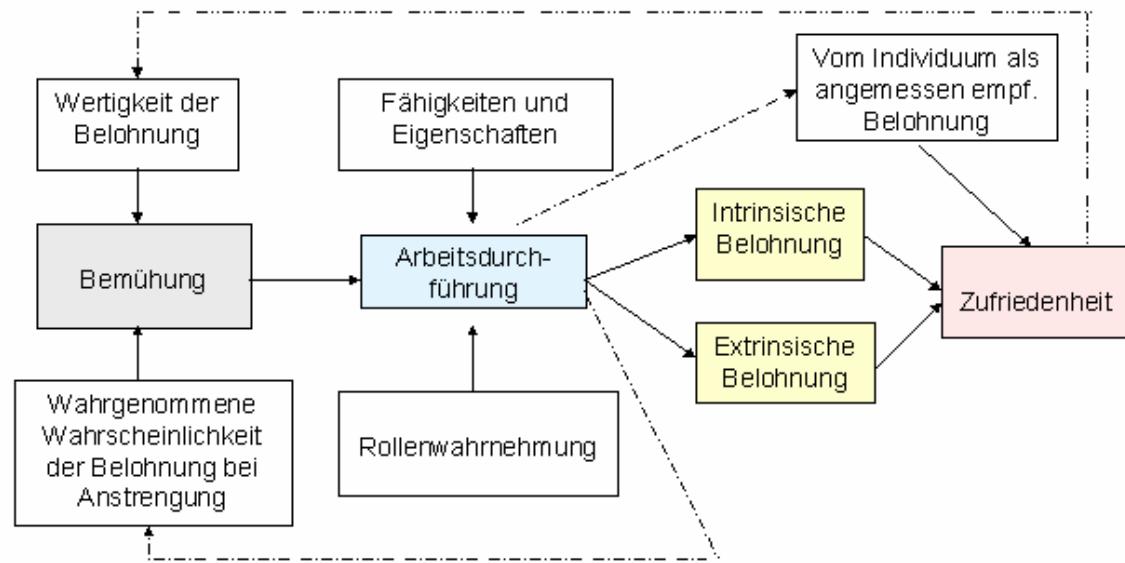


Abb. 5 Motivationsmodell nach Porter und Lawler (<http://www.paukr.de/uploads/user/10/Porter-lawler.PNG>)

2.5 Zusammenfassung der Anforderungen und Eigenschaften

Wie wir gesehen haben, teilen die klassischen Ansichten zur Theorie der Motivation diese also in zwei Gruppen: einerseits die Inhaltstheorien und andererseits die Prozesstheorien.

Die Inhaltstheorien sind, wenn wir sie in Bezug auf die Führungskräfte sehen, sehr eigenständig zu betrachten. Hier wird die Motivation des Individuums im Groben so beschrieben, dass es Anreize gibt wie Gehalt, Anerkennung usw., die den Menschen dazu bewegen, Dinge zu tun. Die Frage dabei ist jedoch, inwiefern eine Führungskraft hier eingreifen kann und weiterführend, inwieweit hierfür die persönlichen Eigenschaften relevant sind. Maslow gibt mit seiner Bedürfnispyramide praktisch den Weg des Menschen schon vor, es gibt Stufen, die erreicht werden sollen und somit zur Zufriedenheit des Mitarbeiters führen. Herzberg gibt zu bedenken, dass nicht alle Anreize in der gleichen Wirkungsweise funktionieren. Einige dieser Anreize, die so genannten Hygienefaktoren, müssen sowieso vorhanden sein, um eine Führung und somit eine Motivation erst möglich zu machen. Um die Mitarbeiter dann im gewünschten Ausmaß und in der gewünschten Art und Weise führen zu können, sind die so genannten Motivatoren vorhanden. McClelland beschrieb hierzu die drei Bereiche, die bei Menschen befriedigt werden können.

Zugehörigkeit, Macht und Erfolg können, wie in Abbildung 4 ersichtlich, fast linear gegenübergestellt werden.

Generell betrachtet sehen wir, dass die Motive, die es den Inhaltstheorien nach zu erreichen gibt, einen gemeinsamen Charakter aufweisen, denn es geht hier um Bedürfnisse des täglichen Lebens und somit um soziale Beziehungen und Wechselwirkungen. Genau deshalb sollte die Führungskraft hier meines Erachtens nach eine *soziale Orientierung* (vgl. Kanning, 2009, S. 16ff) aufweisen, denn wer keine sozialen Neigungen aufweist, kann sich logischerweise schwer in soziale Anliegen hineindenken. Soll also eine inhaltsbezogene Motivation gewährleistet sein, ist diese Eigenschaft für eine Führungskraft von sehr hoher Bedeutung.

Den zweiten großen Teil der Motivationsansichten stellen die Prozesstheorien dar. Diese Theorien beschreiben den Weg eines Menschen, von der Option über die Entscheidung bis zum Handeln. Es wird also gezeigt, wie die Motivation entsteht. Vroom entwarf hier die Grundlage aller weiteren Theorien. Er zeigte auf, dass es drei Komponenten gibt, die im Einklang stehen müssen, um eine motivierte Reaktion zu erzielen. Instrumentalität beschreibt den effektiven Nutzen, der aus einer Handlung besteht, Valenz zeigt die Gewichtung der Instrumentalität für die jeweilige Person und die Erwartung offenbart, wie hoch die Chance für sie ist, diese auch zu erreichen.

House und Evans nehmen darauf aufbauend speziell Bezug auf das Verhältnis zwischen der Führungskraft und dem zu motivierenden Mitarbeiter. Es werden die Weg-Ziel-Komponenten aufgezeigt, die Führungskraft vereinbart mit dem Mitarbeiter ein Ziel und begleitet ihn bis zum erfolgreichen Abschluss. House und Evans gewannen die Erkenntnis, dass es nicht bei jeder Arbeit sinnvoll ist, den Mitarbeiter aktiv zu begleiten, da dies bei einfachen Aufgabenstellungen zu einer Demotivation führen kann. Porter und Lawler griffen ebenfalls die Grundlagen nach Vroom auf und erweiterten das Modell, indem sie zusätzliche Komponenten ins Spiel brachten und deren Wirkungsweise beschrieben. Die Anstrengung wird hier als wichtigster Faktor ermittelt und dieser wiederum in Verbindung mit der erwarteten Belohnung gesetzt. Belohnungen können extrinsischer oder intrinsischer Natur sein und haben

verschiedene Wirkungen. Diese gilt es optimal einzusetzen und dies ist somit die Aufgabe der Führungskraft.

Es wird deutlich, dass durch Vrooms Theorie der Weg zur Motivation klar ist, jedoch die Rahmenbedingungen in feinfühleriger Abwägung durch die Führungskraft vorgenommen werden müssen. Da der Weg zu einer solchen Abwägung nicht von vornherein klar sein kann, gilt es über Erfahrungen, die man aus dem Arbeitsalltag filtert, seine zu führenden Mitarbeiter zu analysieren und dementsprechend für die richtige Abwägung ein Gefühl zu entwickeln. Um dies zu erreichen, ist es meiner Meinung nach, wie auch beim Gruppenbezogenen Führungsstil nach Rahm notwendig, seine Mitarbeiter richtig wahrzunehmen und zusätzlich aber auch seine eigene Wirkung auf diese zu erkennen. Diese Fähigkeit wird von Kanning (2009, S. 21f) als *Reflexibilität* bezeichnet. Der Vorgesetzte benötigt also starke analytische Eigenschaften, um jeden Mitarbeiter richtig einordnen zu können.

3. ALTERNATIVE ANSICHTEN ZU FÜHRUNG UND MOTIVATION

Maslow, Herzberg oder Porter. Alle diese Theorien haben eines gemeinsam: sie kommen nicht aus dem 21. Jahrhundert, sondern wurden in den 1960iger und 1970iger Jahren entwickelt. So wie alles auf unserer Welt beschreibt auch der wirtschaftliche Alltag einen stetigen und schnellen Wandel. Es ist somit nahe liegend, dass einige dieser Theorien in der heutigen Zeit von Emanzipation und Globalisierung nicht mehr zutreffen. Heute gibt es sehr viele neue visionäre Ansichten, welche ganz andere persönliche Eigenschaften von einer Führungskraft verlangen. Fünf dieser Ansichten werden nun vorgestellt, um die geforderten persönlichen Eigenschaften auf den neuesten Stand zu bringen. Ein durchaus ungewöhnliches Buch bildet hier den Anfang, es heißt schlichtweg „Unter Pinguinen“.

3.1 „Unter Pinguinen“ von BJ Gallagher und Warren H. Schmidt

Das Buch „Unter Pinguinen“ (Gallagher & Schmidt, 2002) beschreibt in sehr unkonventioneller Art und Weise den Alltag in einem Unternehmen aus den Vereinigten Staaten. Dieses Unternehmen steht jedoch für sehr viele Unternehmen auf der ganzen, vor allem westlichen, Welt. Es wird die Geschichte von *Perry, dem Pfau* erzählt. Dieser lebt auf einer weit entfernten Insel mit vielen anderen exotischen Tieren, welche alle in Freiheit leben. *Perry, der farbenfrohe Pfau* symbolisiert nach Gallagher und Schmidt den kreativen unkonventionellen Mitarbeiter, den wir vielleicht aus dem eigenen Unternehmen kennen, oder als der wir uns selber fühlen. Auf seiner Insel kann er seine Fähigkeit voll entfalten und lebt dort glücklich mit seinen anderen exotischen Freunden wie *Alfred, dem Adler* oder *Wanda, der Weihe*.

Eines Tages bekommt *Perry* Besuch von einer Delegation von Pinguinen. Die als Frackträger symbolisierten Führungskräfte stellen den Kopf unserer Unternehmen dar. Diese haben von den außergewöhnlich guten Leistungen des Pfaus gehört und wollen dieses Potenzial natürlich für ihr Unternehmen gewinnen. Sie locken ihn mit vielen Versprechungen und, da der Pfau auch schon von den hohen Vergütungen gehört hatte, die in diesen Unternehmungen zu erzielen waren, willigt er ein und verlässt seine Insel in Richtung des Unternehmens. *Perry* steht von Anfang an im

Mittelpunkt, mit seinem farbenfrohen Federkleid erweckt er natürlich Aufmerksamkeit. „Auch Perry war angetan von dem Ungewohnten und dem Neuen. Er war von den Pinguinen beeindruckt – sie sahen so wichtig aus in ihren schwarz-weißen Anzügen, besonders, wenn sie zu Meetings und Firmenanlässen zusammenkamen.“ (Gallagher & Schmidt, 2002, S. 39)

Perry hat den Plan, seine Pracht und seinen unkonventionellen Charakter im Hintergrund zu halten und durch seine Leistungen zu überzeugen, um später, wenn er akzeptiert ist, wieder ganz der alte zu werden. Doch dieser Plan geht nicht auf, denn trotz der Verstellung seines persönlichen Wesens und seines Seins beginnen nach kurzer Zeit die Probleme. Die einheitlichen Pinguine kritisieren anfangs die schrille Stimme des Pfaus und später immer mehr und mehr Eigenschaften, die auf seiner Insel ganz normal waren. Die Pinguine versuchen, *Perry* einen Anzug anzubieten, damit er genau wie sie aussieht, doch in diesem fühlt er sich unbeweglich und unbehaglich. Seine Leistungen stimmen nach wie vor und deshalb fragt er sich auch, warum ihn die Pinguine trotzdem ändern wollen.

Im Gegenzug versucht *Perry*, die Frackträger zu ändern, jedoch durch die starke bürokratische Strategie ist es ihm nicht möglich, irgendeine Änderung zu erreichen. Stattdessen steigt einerseits sein Frust auf die Pinguine und umgekehrt, die Frackträger fragen sich, warum sich *Perry* nicht fügen und so wie sie werden kann. In letzter Konsequenz führt es dazu, dass sich der Pfau und die Pinguine trennen und *Perry* zurück auf seine Insel reist, wo er zwar auch jeden Tag im Wettstreit mit den anderen Paradiesvögeln steht, jedoch seine nötigen Freiheiten genießen kann, um genügend Kraft für den täglichen Wettbewerb zu haben.

Dieses Buch zeigt meines Erachtens ein ganz grundlegendes Problem unserer Unternehmenskultur auf, denn durch die vorhandenen Strukturen werden Personen, die zwar als nicht unbedingt leicht zu führen scheinen, aber gerade durch ihr spezielles Wesen auch zu speziellen Leistungen fähig sind, in ihrem Streben blockiert. Solche Höchstleistungen werden in vielen Unternehmen zu Gunsten klarer und leichter Führungsstile verschenkt. Diese Erkenntnis zeigt, dass gerade individuelle Führung und Behandlung von Mitarbeitern eine der wichtigsten Aufgaben der heutigen Vorgesetzten ist. Dies verlangt von der Führungskraft vor allem eines,

nämlich einen großen Teil seiner Arbeitszeit in die individuelle Betreuung seiner Mitarbeiter zu investieren. Eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft für eine Führungskraft ist daher *Engagement* (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 14) Dabei gilt es, die verschiedenen Charaktere zu identifizieren und sie anschließend je nach den verschiedenen Bedürfnissen zu führen und zu motivieren.

Diese Richtung der Führung zeigt für mich eine sehr starke Ähnlichkeit zum bereits bekannten gruppenorientierten Führungsstil nach Horst Joachim Rahn (2010). Der entscheidende Unterschied ist jedoch in der Grundhaltung erkenntlich, denn es ist aus meiner Sicht nicht nur wichtig, durch individuelle Betreuung die verschiedenen Mitarbeiter in eine Richtung zu bringen, sondern umgekehrt auch die Gesamtrichtung zu einem gewissem Teil an die Mitarbeiter anzupassen.

Auf den Pfau *Perry* reflektiert soll dies heißen, dass der Pfau einerseits nicht gezwungen werden sollte, sich wie ein Pinguin zu benehmen, sondern die Pinguine sollten zumindest versuchen, die Sicht- und Arbeitsweisen des Pfaus zu verstehen. Dies setzt vor allem eine positive und offene Haltung gegenüber den Mitarbeitern voraus. Kurz gesagt, sollen Mitarbeiter nicht nur akzeptiert sondern auch respektiert werden. Respektieren ist hier im Sinne von Zuhören und vor allem Ernst nehmen gemeint. Ein solcher positiver und offener Umgang ist durch Kanning (2009, S. 16ff) als Eigenschaft der *sozialen Orientierung* beschrieben.

3.2 Das Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeitermotivation

Führung und *Motivation* sind die zwei Begriffe, die uns schon von Anfang an begleiten und es wurden auch schon viele Ansätze zu beiden Faktoren erklärt, doch wurde ein Punkt bis jetzt außen vorgelassen. Führung und Motivation bilden immer ein Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Da beide Parteien logischerweise eine sehr unterschiedliche Sichtweise haben, muss praktisch die gesamte Thematik von beiden Seiten betrachtet werden. Dies gelingt Arnold Lanz in seinem „Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeitermotivation“ (1998).

Lanz greift dieses Thema auf, indem er versucht, einen gehenswerten Weg zu zeigen, um ein Unternehmen leistungsfähiger und zu einem besseren Arbeitsplatz zu

machen. Er geht dabei sehr speziell auf die Persönlichkeit der Führungskraft ein und, da wir ja die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte ermitteln und verstehen wollen, gebe ich nun eine kurze Zusammenfassung über seine Führungs- und Motivationsansätze:

In Sachen *Führungsstil* greift er die bereits behandelten Stile aus Punkt 2.3 auf und beleuchtet sie, wie der Buchtitel schon sagt, auf schwarze und weiße Art. Ein autoritärer Führungsstil kann positiv gesehen schnelle Entscheidungen treffen, negativ gesehen deprimiert man die Mitarbeiter, denn sie werden praktisch zu Maschinen degradiert. Dasselbe Bild ergibt sich im Laufe seines Buches bei allen Führungsstilen, jeder einzelne, ob demokratisch oder patriarchalisch, kann als sehr gut oder sehr schlecht dargestellt werden (vgl. Lanz, 1998, S. 13ff).

Dabei wird folgende Frage aufgeworfen: Wenn man diese Stile in so verschiedene Richtungen interpretieren kann, wo liegt dann die „Wahrheit“ über den besten Führungsstil unserer Zeit? Die vermutliche Lösung ist, finde ich, denkbar einfach: Es kommt auf die Menschen an. Denn wie es in Unternehmen wirklich aussieht, steht meist im starken Gegensatz zu dem, was einem zum Beispiel bei einem Einstellungsgespräch vermittelt wird. Erst, wenn man den Umgang im Arbeitsalltag gesehen hat, wird man erkennen, welcher Stil hier gepflegt wird. „Damit ist auch gesagt, dass das wahre Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern viel weniger von Namen oder technischen, politischen oder wissenschaftlichen Formen abhängt als vielmehr vom menschlichen Verhalten im Alltag. Und dieses wiederum ist nichts mehr und nichts weniger als Charaktersache. Zuerst einmal des Vorgesetzten, aber auch des Mitarbeiters.“ (Lanz, 1998, S. 28)

Diese Aussage bringt uns genau auf einen sehr wichtigen Punkt in dieser Arbeit, denn schließlich wollen wir ja den Unterschied zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ermitteln. Lanz verdeutlicht also, dass der Charakter auf beiden Seiten ausschlaggebend ist. Was uns jetzt aber noch beschäftigen muss, ist die Frage, wie denn der Charakter und somit die persönlichen Eigenschaften ausgeprägt sein sollten, um eine gute Führungskraft zu sein. Außerdem ist zusätzlich noch die Frage offen, ob diese Eigenschaften ausschlaggebend sind für die Entscheidung und die Fähigkeit, eine Führungskraft zu werden.

Der Punkt *Motivation* ist hierfür sicher der richtige. Im Grunde bescheinigen fast alle Motivationstheorien, dass es Anreize für den Menschen geben muss, damit er handelt. Dass extrinsische Anreize wie Gehaltserhöhungen nur als kurzfristige Motivation wirken und außerdem in weiterer Folge, bei Ausbleiben weiterer Erhöhungen, sogar als negative Motivation ausfallen können, ist schon vorher eingehend dargelegt worden.

Es sind also die so genannten intrinsischen Anreize wie Lob oder Beförderung, welche den großen Effekt erzielen. Eines haben alle diese Anreize gemeinsam, nämlich den Ausgangspunkt und das ist die Führungskraft. Diese muss erstens wissen, wann welche Anreize geboten werden müssen und zweitens tritt sie bei dieser Form der Motivation mit den Mitarbeitern in persönliche Interaktion. Alle diese intrinsischen Anreize müssen emotional richtig angewendet werden. Diesen Fakt machen sich sehr viele erfolgreiche Manager zu Nutze: sie führen mit Emotionen.

Emotionen kennen wir alle, negative sowie positive, somit sollte diese Art der Führung ja für jeden leicht durchführbar sein. Doch kennen wir zwar Emotionen, aber um mit diesen effektiv umgehen zu können, müssen wir selber in unserem Leben gefestigt sein und somit bereits wirkliche Erfahrungen in Bezug auf Emotionen gemacht haben. Wenn wir Emotionen wie Ärger, Hass, Freude oder Liebe richtig leben und einordnen können, sprechen wir nach Lanz von emotionaler Kompetenz (vgl. Lanz, 1998, S. 137ff).

Um diese emotionale Kompetenz zu erlangen, zeigt Lanz einige Punkte:

- „Emotionale Kompetenz heißt, eigene Emotionen zu verstehen, zu durchleben und zu beherrschen.
- Negative Emotionen sind Gefühls-Wunden. Sie müssen dringend versorgt und behandelt werden analog den körperlichen Wunden.
- So wie ich mich um einen gesunden Körper bemühe, genau so muss ich ständig für gesunde, klare, positive Emotionen besorgt sein.
- Erst wenn ich in Liebe und Zufriedenheit gefestigt lebe, habe ich den ersten Schritt zum persönlichen Erfolg gemacht“

(Lanz, 1998, S. 138)

Es wird also gezeigt, dass die Anforderung an die Führungskraft keine Sache ist, die man sich schnell in einem Kurs oder auf einem Weiterbildungsseminar aneignen kann und die nur den Bereich des Unternehmens betrifft. Vielmehr muss die Führungskraft ihr ganzes Leben danach ausrichten, denn nur wer zu Hause emotional gefestigt ist, ist es auch im Unternehmen und ist somit wiederum fähig, seine Mitarbeiter emotional zu führen. Lanz springt hier auf den Zug der charismatischen Führung auf, der jedoch, wie vorher schon eingehend diskutiert, durchaus auch von emotional ungefestigten Personen mehr oder weniger erfolgreich ausgeübt wurde. Im Gegensatz dazu möchte Lanz meiner Meinung nach eine Führungsperson, die zwar charismatisch führt und dabei die Vorteile dieses Stils ausnützt, jedoch selber wirklich emotional gefestigt ist und dabei stets rational und flexibel handelt. Die Führungskraft muss sich also zu jedem Zeitpunkt als Akteur begreifen. Diese Eigenschaft würde ich mit der von Kanning (2009, S. 20f) als *Selbststeuerung* beschriebenen gleichsetzen.

Wir wissen also nun, dass charakterliche Ausgeglichenheit und Motivation durch Emotion wichtige Voraussetzungen für eine zeitgerechte Führung sind, jedoch ist noch offen, wie weit Führung geht und woher genau Höchstleistungen entstehen. Harrison Owen hat es in seinem Buch „The Spirit of Leadership“ (2001) geschafft, diese Thematik auf genau einen Begriff zu reduzieren, den *Spirit*.

3.3 „The Spirit of Leadership“ von Harrison Owen

Owen beschreibt in seiner Arbeit den Begriff *Spirit*, der beim ersten Hören erst einmal nach Märchen oder irgendetwas Übersinnlichem klingen mag. Spirit ist nach Owen grundsätzlich schwer zu beschreiben, vor allem durch unser „westliches“ Denken, denn wir glauben ja bekanntlich nur, was wir berechnen können (vgl. Owen, 2001, S. 55ff).

Versucht man nach Owen, Spirit mittels logischer Beweisführung sichtbar zu machen, wird dies nicht gelingen. Die einzige Methode, um Spirit näher zu bringen, sind reale Ereignisse, in denen dieser tatsächlich aufgetreten zu sein scheint. Owen verwendet in seinen Erklärungen sehr viele Geschichten, ich werde jedoch mit einer eigenen Geschichte einsteigen, denn in dieser habe ich den von Owen

beschriebenen Spirit in seiner vollen Auswirkung selbst erlebt und somit den Zusammenhang zwischen Führung und Motivation, wie er von Owen beschrieben wird, erkannt.

In einer Firma, welche sich mit dem Handel von Werkzeugen beschäftigte, war ich in der Service Abteilung beschäftigt. Diese hatte unter anderem die Aufgabe, alle defekten Retouren zu kontrollieren, reparieren oder einfach auszutauschen. Diese Retouren wurden auf Paletten angeliefert und vor dem Servicecenter gelagert. Normalerweise waren etwa zwei Paletten pro Tag zu erledigen. Die Abteilung bestand aus drei Mitarbeitern und wurde theoretisch vom technischen Leiter betreut. In Wirklichkeit kümmerte sich dieser gar nicht um die Abteilung, da er mit der Einkaufsabteilung voll ausgelastet war.

Durch eine Umstellung im Kundenservice stieg die Anzahl der Paletten plötzlich schlagartig an. Da aber keine neuen Servicemitarbeiter eingestellt wurden, stauteten sich die Paletten vor der Türe immer weiter auf. Eines Tages kam der technische Leiter und erklärte uns, dass am nächsten Tag der Konzernchef zu Besuch kommt, und da das Kundenservice einen sehr wichtigen Teil des Unternehmens darstellte, sollten eigentlich alle Paletten bis zum nächsten Morgen bearbeitet sein. Die Anzahl der Paletten war bereits auf vierundzwanzig angestiegen und es war schon drei Uhr am Nachmittag. Als wir unseren Vorgesetzten fragten, wie wir das machen sollen, erhielten wir die Antwort: „Könnt ihr ein paar Stunden länger bleiben und so viele Paletten wie möglich bearbeiten?“

Wir arbeiteten bis zwanzig Uhr und stellten fest, dass wir nicht viel geschafft hatten, denn die Reihe der Paletten war noch immer sehr lang. Ein Mitarbeiter ging dann heim, weil er nicht länger bleiben wollte. Mein Kollege und ich schauten uns in einem sehr speziellen Moment an und fragten uns gegenseitig fast zeitgleich: „Sollen wir die Nacht durcharbeiten?“. Kurzerhand beschlossen wir dies und nach einer langen, aber sehr erfolgreichen Nacht saßen wir am Morgen im Büro und warteten, bis unser Vorgesetzter wieder in die Firma kam. Als er die leeren Gänge, ohne eine einzige Palette sah, war er fassungslos. Er fragte, wie wir das geschafft haben und wir erklärten es ihm.

In weiterer Folge wurden wir durch diese, arbeitsrechtlich zwar nicht erlaubte, aber freiwillige Aktion zu den zwei Mitarbeitern des Jahres gekürt. Es stellt sich die Frage: Warum haben wir das gemacht? Es gibt eigentlich keinen logischen Grund dafür, denn erstens hat es uns keiner befohlen, zweitens stand uns keine Überstundenvergütung zu, da wir pauschaliert waren und drittens waren wir nicht an der Situation schuld, denn wir waren gleich bleibend viele Personen in der Serviceabteilung bei zigfacher Arbeit.

Die Antwort ist nach Owen ganz leicht: Es war der Spirit, den mein Kollege und ich über die Jahre in einer eigentlich nicht geführten Abteilung entwickelt haben. Wir stellten im Laufe der Zeit viele Abläufe um, ohne jemanden um Einverständnis zu fragen, da sich ohnehin keine Führungskraft darum kümmerte, doch unsere Leistung wurde besser und besser. Dieses Beispiel ist ein Extremfall, da überhaupt keine Führung da war und wir deshalb den Freiraum bekamen, um zu handeln und das taten wir auch. Es spiegelt den deutschen Titel des Buches von Owen genau wieder: „Führen heißt Freiräume schaffen“. Man könnte aus dem vorliegenden Beispiel schließen, dass wir also gar keine Führung benötigen, um gute Leistungen zu vollbringen, doch dieser Schluss ist nach Owen falsch, da der angesprochene Freiraum oft erst von Führungskräften gegenüber anderen Abteilungen oder im Arbeitsalltag geschaffen werden muss (vgl. Owen, 2001, S. 81ff). Dabei ist noch zu erwähnen, dass es auch Freiraum schaffen heißt, wenn die Führungskraft seine Mitarbeiter unterstützt, wenn sie private oder andere Probleme haben. Das Beispiel zeigt also nur, was Spirit bewegen kann und nicht wie eine Führungskraft sein sollte.

Owen beschreibt 4 Prinzipien, denen der Spirit zu folgen scheint:

1. „Egal, wer kommt, es sind die richtigen Leute.
2. Egal, was passiert, es ist das Einzige was passieren konnte.
3. Egal, wann es anfängt, es ist der richtige Zeitpunkt.
4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.“

(Owen, 2001, S. 59)

Diese Prinzipien wirken auf den ersten Blick etwas befremdend, doch man kann diese leicht erklären:

1. „Egal, wer kommt, es sind die richtigen Leute“, soll zeigen, dass wenn Spirit wirklich entsteht, man nicht auswählen muss, wer mit wem etwas Großes in der Abteilung leisten wird, sondern die Personen sich von selbst finden werden. Umgelegt auf meine Erfahrung bedeutet dies, dass es klar war, welche zwei Mitarbeiter von insgesamt drei diese Sache schaffen werden. Sie haben sich von selbst gefunden.
2. „Egal, was passiert, es ist das Einzige was passieren konnte“, zeigt, dass der Spirit, sofern er vorhanden ist, immer einen Weg findet. Es war nicht klar, was wir mit den ganzen Paletten machen sollten, doch es ergab sich wie von selbst. Sogar die Frage, ob wir die Nacht durcharbeiten, kam von beiden gleichzeitig.
3. „Egal, wann es anfängt, es ist der richtige Zeitpunkt“. Soll heißen, man kann diese Kraft nicht zeitlich ein- und ausschalten, denn sobald der Spirit entsteht, entsteht er zur richtigen Zeit. Die Nachricht, dass der Konzernchef kommt, hätte uns auch schon viel früher mitgeteilt werden können, doch dann hätte sich die Situation vielleicht anders entwickelt, da der Zeitdruck eine andere Dimension gehabt hätte.
4. „Wenn es vorbei ist, ist es vorbei“. Es hätte sein können, dass wir diese Aktion dann öfters gemacht hätten, denn in Folge stauten sich die Paletten noch des Öfteren, doch sie blieb einzigartig, Spirit ist also weder konstant noch hält er für ewig.

Die Aufgabe einer Führungskraft ist nach Owen also vor allem, soviel Spirit wie möglich zu schaffen, doch genau diese Aufgabe unterscheidet den Manager von der Führungskraft. „Führung befreit, Management kontrolliert. Führung arbeitet im offenen Raum, und Management wirkt auf das System ein. Führung beschwört Spirit und lädt ihn ein, neue Fußspuren zu hinterlassen, Management befestigt den Weg und hält die Truppen im Zeitplan und auf der Straße.“ (Owen, 2001, S. 99).

Wie an meiner vorherigen Erfahrung zu erkennen, kann ich der Idee des Spirits sehr viel abgewinnen, da ich diesen wirklich selber gespürt habe. Um die Bedeutung dieses Ansatzes in Zusammenhang mit dem Thema Führung und somit in Verbindung mit der ausführenden Person zu bringen, ist es notwendig zu schauen, welche Eigenschaft hilfreich ist, um Spirit überhaupt schaffen zu können. Hierzu gehen wir nochmals an den Anfang meiner Erfahrung mit dem Spirit. Als ich mit

meinem Kollegen dieses Vorhaben, die Nacht durchzuarbeiten, beschloss, kam uns kein Gedanke, der uns davon abhalten würde. Egal, ob Familie oder Schlafbedürfnis - nichts davon kam uns zu diesem Zeitpunkt in den Sinn. Wir hatten ein Ziel vor Augen und arbeiteten daran intensiv und unter Ausblendung aller Ablenkungen und zusätzlich mit hoher Konzentration. So schafften wir auch genau das, was wir uns vorgenommen hatten. Diese Vorgehensweise fassen Schuler und Prochaska (2010, S. 14f) unter der Eigenschaft *Flow* zusammen. Aus meiner Erfahrung heraus kann diese Eigenschaft als besonders ausschlaggebend für den Faktor Spirit angesehen werden.

Die Ansätze Owens öffnen einen sehr weiten Raum für Chancen, um Betriebe leistungsfähiger zu machen, jedoch ist diese Art der Motivation, wenn man sie selber nicht erlebt hat, schwer zu greifen. Insgesamt wird damit aber schon auf einen sehr starken Trend hingewiesen, welchen Reinhard K. Sprenger (1997) in seinem Bestseller „Mythos Motivation“ mitbegründete. Man könnte diese Richtung der Motivations- und Führungslehre auch *Befreiung des Mitarbeitermisstrauens* nennen.

3.4 „Mythos Motivation“ von Reinhard K. Sprenger

Sprenger beleuchtet das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter. Er legt hier speziell Wert auf eine Reflexion der Gedanken, welche eine Führungskraft über einen Mitarbeiter hat und den daraus entstehenden Aktionen, mittels welchen er versucht, ihn zu motivieren. Basis seiner Überlegungen ist die grundsätzliche Unterscheidung zwischen **Motivation** und **Motivierung** (vgl. Sprenger, 1997, S. 16ff).

- **Motivation:**

Dies ist der aktive Zustand eines Mitarbeiters, verhaltensbereit zu sein. Damit wird die Eigensteuerung des Individuums gemeint.

- **Motivierung:**

Bedeutet das Aktivieren, Steigern und dauerhafte Sicherstellen der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten.

Bei den meisten bekannten Theorien wird von Motivation gesprochen, aber eigentlich wird Motivierung gemeint und somit eine Fremdsteuerung des Mitarbeiters. Es geht

also um die Frage, wie kann ich den Mitarbeiter dazu bringen, seine volle Leistung abzurufen, ihn also in den Zustand der Verhaltensbereitschaft zu bringen. Genau damit unterstellt man dem Mitarbeiter eigentlich etwas Essentielles, nämlich, dass dieser grundsätzlich nicht seine volle Leistung bringt und somit seinen Arbeitgeber betrügt, denn dieser zahlt ja sein Gehalt für die volle Leistung. Führungskräfte, die starke Anstrengungen in Richtung einer solchen Motivierung unternehmen, unterstellen dies meiner Meinung nach also ihren Mitarbeitern. Dieses Misstrauen muss allerdings von irgendwo herkommen und, wie schon angesprochen, ist die Lösung eine Selbstreflexion, denn die Führungskraft misstraut sich meines Erachtens nach selbst und somit auch den Mitarbeitern.

Sprenger schreibt, dass Mitarbeiter keine Motivierung benötigen, da diese nur zu einer Demotivierung führen kann (vgl. Sprenger, 1997, S. 166ff). Vielmehr ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Motivation des Mitarbeiters zu schützen, in dem man ihm Freiraum verschafft und gibt. Dieser Freiraum ist die Verbindung zwischen Owen (2001) und Sprenger. Sprenger geht jedoch weiter: Motivierung ist als Verführung zu betrachten. Da wir jedoch schon im Vorfeld geklärt haben, dass der Mitarbeiter keine Motivierung benötigt, ist noch offen, wofür die Führungskraft dann eigentlich noch benötigt wird, außer einer Demotivation entgegen zu wirken? Dies beschreibt Sprenger sehr einfach und deutlich: „Es ist an etwas zu erinnern, was von der Motivierung verschüttet wird: an das Recht der Führungskraft, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren.“ (Sprenger, 1997, S.154).

Es gilt also, als Führungskraft mit seinen Mitarbeitern Ziele mit größtmöglichem Konsens zu vereinbaren und diese dann konsequent zu überprüfen und bei Abweichungen im Dialog Fehler aufzeigen und gleichzeitig Lösungen zu erarbeiten (vgl. Sprenger, 1997, S. 161ff). In dieser Sichtweise vermischt Sprenger, im Gegensatz zu Owen, die Führungskraft und den Manager. Es wurde bereits klar, dass Sprengers Ansätze eine gewisse Ähnlichkeit mit Owen haben. Er geht im Grunde davon aus, dass der Mitarbeiter seine Leistung in vollem Ausmaße bringt, Basis für diesen Umstand ist jedoch, wie auch bei Owen, der gewisse Spirit, der vorhanden sein muss. Die Führungskraft hat also schon grundsätzlich die Aufgabe, für diesen Spirit zu sorgen und somit kann meiner Auffassung nach *Flow* (vgl.

Schuler & Prochaska, 2010, S. 14f) auch bei Sprenger wieder als eine der bestimmenden Eigenschaften identifiziert werden.

Aber wo liegt dann der Unterschied zu Owen? Sprenger stellt klar, dass es eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft ist, dem Mitarbeiter den Rücken freizuhalten, damit dieser seiner Aufgabe ungestört nachgehen kann. Gerade diese Aufgabe verlangt von der Führungskraft, genau zu wissen, was ein Fehler des Mitarbeiters war und was aber ohne Verschulden oder durch Einfluss von anderen passierte. Um solche Sachverhalte richtig identifizieren zu können, muss der Vorgesetzte dies in seiner eigenen Arbeitsweise ebenso praktizieren. Seine Wahrnehmung muss sehr realistisch sein, er muss sich bewusst sein, dass Ergebnisse seiner eigenen Arbeit immer selbst verursacht sind. Egal, ob erfolgreich oder nicht, er steht dazu. Generell sollte seine Überzeugung sein, dass das meiste im Leben von ihm selbst, seinem Verhalten und Kräfteinsatz abhängt. Schuler und Prochaska (2010, S. 15) fassen diese Eigenschaft unter *Internalität* zusammen.

Viele Führungskräfte und Mitarbeiter werden sich fragen, warum diese Theorien so einfach klingen und doch in keiner Weise in ihren Unternehmen angewandt werden. Dies liegt meiner Meinung nach daran, dass bis jetzt sehr visionäre Ansichten gewählt wurden, um die ganze Bandbreite der Denkansätze in Bezug auf Führung und Motivation zu zeigen. Um den Weg nun in Richtung neuer, jedoch bodenständigerer Theorien zu lenken, betrachten wir die sehr praxisnahen Ansätze von Fredmud Malik (2001) in "Führen Leisten Leben".

3.5 „Führen Leisten Leben“ von Fredmund Malik

Malik beschreibt in seinem Buch, wie ein guter Manager ausschauen könnte. Er unterscheidet, im Gegensatz zu Owen (2001), nicht zwischen Führen und Managen, denn Kern seines Werkes ist die Aussage, dass man den Beruf einer Führungskraft erlernen kann. Er tritt entschlossen der Mystifizierung des perfekten Managers entgegen, indem er zeigt, dass diese Gattung von Menschen ebenso ihre Fehler, Schwächen und Ängste haben. Nach gängigen wissenschaftlichen Studien gibt es nach Malik so etwas wie ein Bild von einem idealen Manager (vgl. Malik, 2001, S. 15). Diese Menschen müssten eine Kreuzung aus einem Feldherrn, einem

Nobelpreisträger für Physik und einem Showmaster sein. Dabei wird aber klar, dass man so einen Manager auf dieser Welt nicht finden wird, deswegen beschreitet Malik einen anderen Weg, er stellt die Frage nicht nach dem *idealen*, sondern nach dem *wirksamen* Manager. Dabei beschreibt er die zwei für uns ausschlaggebenden Themen, **Führungsstil** und **Motivation** in einer sehr kontroversen Weise.

Führungsstil:

Wie wir schon in den ersten Punkten dieser Arbeit gesehen haben, gibt es viele verschiedene Führungsstile, welche sich sehr stark unterscheiden. Manche sind nur für sehr spezielle Bereiche zu verwenden, wie zum Beispiel das Militär. Malik ordnet dem Führungsstil eine untergeordnete Rolle zu, denn wie wir wissen, gibt es Manager, die völlig unkonventionell handeln und ein super Abteilungsklima haben und andere, die jede Führungstheorie kennen, danach handeln und trotzdem ein eisiges Klima vorfinden. Den Unterschied macht hier genau eine Komponente aus, das Vertrauen (vgl. Malik, 2001, S. 135ff). Merken nämlich die Mitarbeiter, dass die Managementmethoden nur gespielt sind, um sie zu überlisten, wird mit Sicherheit ein gegenteiliger Effekt erzielt. Wenn die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stimmt, ist es auch möglich, unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen, ohne dass der Mitarbeiter sofort verletzt wird oder sogar innerlich kündigt. Um die Wirkungsweise von Führungsstilen zu zeigen, beschreibt Malik vier Beispiele, in denen kooperativer und autoritärer Führungsstil mit guten und schlechten Ergebnissen verglichen werden:

„(1) Es gibt kooperative Führungskräfte, die *auch* hervorragende Resultate erzielen. Das ist großartig, und man kann jeder Organisation nur wünschen, möglichst viele solcher Leute als Manager zu haben.

(2) Aber es gibt eben auch diejenigen, die zwar äußerst kooperativ sind, aber leider *keine* Ergebnisse erzielen. Sie sind zwar nette angenehme und vielleicht sogar liebenswürdige Menschen, aber sie bleiben ohne Wirkung.

(3) Und dann gibt es natürlich auch autoritäre Führungskräfte, die keine Resultate vorweisen können. Diese sind eine Katastrophe für jede Organisation, und man sollte sich möglichst rasch von ihnen trennen.

(4) Aber ich habe eben auch Manager kennen gelernt, die sehr direktiv und im landläufigen Sinne durchaus autoritär waren, aber sehr wohl *hervorragende* Resultate erzielten.“ (Malik, 2001, S.142)

Fall **(1)** ist meines Erachtens der Idealfall, den jeder haben will und Fall **(3)** ist die schlechteste Variante, diesen Manager sollte man aus dem Unternehmen entfernen. Wie soll man jedoch mit den beiden anderen Varianten umgehen. Malik bevorzugt den autoritären erfolgreichen, also Stil **(4)**, er merkt natürlich an, dass man mit kooperativen Menschen sicher angenehmer arbeiten kann. Mit der Aussage, dass es im Management nicht um angenehm, sondern um Wirksamkeit und Richtigkeit geht, zeigt er seine Einstellung sehr genau. Er mag etwas hart klingen, vertritt aber somit eine bodenständige Auffassung, welche sich auch in seinen Ansichten über das Thema Motivation widerspiegeln.

Motivation:

Malik hält nicht viel von den diversen Motivationstheorien, im Gegensatz zu Sprenger (1997) geht er nicht davon aus, dass das Hauptaugenmerk auf das „gerne tun“ sondern auf das „gut tun“ gelegt werden sollte (vgl. Malik, 2001, S. 73ff). Die Wirksamkeit steht für Malik über allem anderen, im Beruf geht es nicht darum, wie viel man gearbeitet hat, sondern was man erreicht hat. Aufbauend auf dieser These versucht er anhand von Sport seine Einstellung zu verdeutlichen. Als Hobbysportler macht man diese Tätigkeit sehr gerne, doch ein Hobbyspieler wird kein Profi werden. Ein Profispieler verdient sein Geld damit und muss deswegen Wirksamkeit zeigen, also erfolgreich sein. Nur weil er es gerne macht, heißt es aber nicht, dass er automatisch gut ist. Der, der durch hartes Training an die Spitze kommt, ist der Profi. Mit diesem Beispiel kann man eine der Kernaussagen Maliks gut verbinden, denn wie am Anfang erwähnt, sind Manager nach Malik nicht dazu geboren, Manager zu sein, sondern sie erlernen es, wie zum Beispiel ein Pilot das Fliegen oder ein Chirurg das Operieren.

Somit setzt Malik die Begriffe Manager und Führungskraft auf eine sehr sachliche, einfache und gerade Ebene. Manager ist nichts anderes als ein Beruf, den man erlernen kann, für den es spezielle Werkzeuge und Regeln gibt, welche zu befolgen sind. Mir gefällt, dass Malik die oft sehr hoch gegriffenen Mythen über Manager und Führungskräfte auf eine sehr einfache Stufe herunter hebt. Jedoch bleibt die Unterscheidung zwischen Manager und Führungskraft etwas auf der Strecke. Owen beschreibt seine Theorie auf eine etwas mystischere Art, unterscheidet jedoch klar zwischen Managern und Führungskräften. Malik zeigt sehr gut, dass der Beruf eines

Managers erlernbar ist, jedoch für mich trifft er keine genaue Aussage über den Beruf der Führungskraft. Er beschreibt, dass alles erlernbar ist und dahinter keine Mysterien oder besondere Begabungen stecken. Für ihn ist der Weg zum Manager oder zur Führungskraft keine Glücksfrage oder eine Sache von persönlichen Talenten. Jeder kann solche Berufe ausführen, wenn er will, da alles durch eigenen Fleiß und eigene Taten erreicht werden kann. Diese Ansicht kann für mich nur mit dem Begriff *Internalität* (vgl. Schuler & Prochaska, 2010, S. 15), den wir bei Sprenger schon gehört haben, ausgedrückt werden. Kurz gesagt, alles ist tendenziell selbst verursacht.

3.6 Zusammenfassung der Anforderungen und Eigenschaften nach den alternativen Theorien

Die Bandbreite neuer Theorien ist weit und vor allem sind die Ansichten sehr unterschiedlich. Owen (2001) spricht von Spirit und fast übersinnlichen Kräften, Malik (2001) verurteilt Scharlatanerie und ruft zu bodenständigen Ansichten auf. Lanz (1998) hebt die zwei Seiten einer jeden Sache speziell hervor und Sprenger (1997) warnt vor übertriebenem Führen, denn das Individuum führt sich fast von selbst. Gallagher und Schmidt (2002) heben die Besonderheiten jedes Mitarbeiters hervor und rufen zu individueller Behandlung jedes Mitarbeiters auf. Diese Aussagen wirken wie ein sprichwörtlicher *Obstsalat*, es fällt auf, dass die Theorien sehr weit auseinander klaffen, doch in meinem persönlichen Empfinden habe ich in jeder dieser Theorien Teile gefunden, die mit meinen Erfahrungen absolut deckungsgleich waren.

Somit haben für mich alle ihre Berechtigung und können somit in meine Untersuchung einfließen. Es ist nicht zielführend, einerseits die eine richtige Theorie zu suchen oder andererseits eine Gemeinsamkeit aller fünf zu finden. Genau deswegen gilt es, aus allen Ansichten die persönlichen Eigenschaften heraus zu filtern, welche als Synonym für die jeweiligen Theorien stehen, um das Ergebnis möglichst auf einer weiten Spanne gültig zu machen.

4. EMPIRISCHER PRAXISTEST

Es wurden im Laufe dieser Arbeit eine Vielzahl an alten und neuen Theorien zu den Themen Führung und Motivation beleuchtet. Die Fragestellungen, die ich nun im empirischen Praxistest klären will, sind einerseits die Frage, ob die persönlichen Eigenschaften ausschlaggebend für den Weg, eine Führungskraft zu werden, sind und andererseits die Frage, ob eine Eigenschaft speziell den Unterschied macht. Diese Fragen werde ich versuchen, mittels zwei Persönlichkeitstests zu beantworten und zu interpretieren. Die relevanten Eigenschaften habe ich im Laufe der Betrachtung der verschiedenen Theorien schon zugeordnet. Aufgrund der Höhe des Übereinstimmungsgrades der herausgefilterten Eigenschaften mit denen der beiden ausgewählten Tests, kann eine fundierte Basis für eine möglichst umfassende Auswertung und Interpretation geschaffen werden.

4.1 Auswahl der angewandten Tests

Die Auswahl der Tests wurde grundsätzlich von dem Aspekt geleitet, alle im Laufe der Arbeit aufgeworfenen Eigenschaften bewerten zu können. Nach eingehender Recherche stellten sich folgende zwei Tests als am besten geeignet heraus:

4.1.1 ISK (Inventar sozialer Kompetenz), Kanning (2009)

Das ISK ist ein Selbstbeurteilungsinventar mit mehrdimensionalem Charakter. Es werden grundlegende soziale Kompetenzen von Personen ab 16 Jahren abgebildet. Die Erfassung bezieht sich auf situationsübergreifende Sozialkompetenzen, welche in vielen Situationen das Verhalten beeinflussen und Bestandteil der Persönlichkeit des Menschen sind.

Der ISK ist aus 17 Primärskalen aufgebaut, welche sich in die vier Sekundärskalen „Soziale Orientierung“, „Offensivität“, „Selbststeuerung“ und Reflexibilität“ gruppieren lassen. Das Verfahren bietet bei der Mitarbeiterentscheidung eine fundierte Grundlage, die sozialen Kompetenzen zu erfassen und die Ergebnisse in die Auswahlentscheidung zu integrieren. Dieser Test deckt die folgenden Haupt- und Untereigenschaften ab (vgl. Kanning, 2009, S. 15ff):

- **Soziale Orientierung (SO):** Die Sekundärskala „Soziale Orientierung“ ist ein Maß für die positive Einstellung gegenüber anderen Menschen, die Fähigkeit, sich in andere hineinzudenken und die Toleranz im Hinblick auf unterschiedlichste Normen und Wertvorstellungen. Sie beinhaltet folgende Primärskalen:
 - Prosozialität (PS): das Ausmaß des aktiven Engagements für andere Menschen, freiwillige Hilfe und solidarisches, faires Verhalten ihnen gegenüber
 - Perspektivenübernahme (PÜ): die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in andere Menschen hineinzudenken und aus dieser Perspektive die Umwelt zu betrachten
 - Wertepluralismus (WP): die Toleranz und Offenheit gegenüber den Meinungen anderer Menschen und die Fähigkeit, eigene Werthaltungen und Normen in Frage zu stellen und gegebenenfalls korrigieren zu können
 - Kompromissbereitschaft (KO): das Ausmaß, in welchem eine Person in Konfliktsituationen einen Interessensausgleich anstrebt
 - Zuhören (ZU): die Tendenz einer Person, anderen Menschen in Gesprächssituationen aufmerksam zuzuhören

- **Offensivität (OF):** Die Sekundärskala „Offensivität“ misst die Fähigkeit, aus sich herauszugehen sowie im Kontakt mit anderen Menschen eigene Interessen aktiv verwirklichen zu können. Sie beinhaltet die Primärskalen:
 - Durchsetzungsfähigkeit (DF): drückt aus, inwieweit eine Person in der Lage ist, ihre eigenen Interessen auch dann erfolgreich zu verwirklichen, wenn abweichende Positionen dem entgegenstehen
 - Konfliktbereitschaft (KB): der Grad, in welchem man sich Konflikten stellt und aktiv Lösungen anstrebt
 - Extraversion (EX): die Tendenz, auf andere zuzugehen und soziale Kontakte zu knüpfen
 - Entscheidungsfreudigkeit (EF): drückt aus, wie leicht sich eine Person für eine bestimmte Verhaltensalternative entschließen kann oder zu Unentschlossenheit und Zögern neigt

- **Selbststeuerung (SE):** Die Sekundärskala „Selbststeuerung“ bezeichnet die Fähigkeit, flexibel und rational zu handeln sowie sich selbst dabei bewusst als Akteur zu erleben. Folgende Primärskalen gehören dazu:
 - Selbstkontrolle (SK): ein Maß für die rationale Steuerung des eigenen Verhaltens eines Menschen auch in belastenden Situationen
 - Emotionale Stabilität (ES): das Ausmaß, in dem eine Person emotional ausgeglichen ist und weder Aggression noch soziale Ängstlichkeit erlebt
 - Handlungsflexibilität (HF): die Tendenz eines Menschen, sein Handeln gegebenenfalls auch schnell situationsspezifisch gestalten zu können
 - Internalität (IN): die Überzeugung, selbst für Ereignisse im Leben verantwortlich zu sein und Konsequenzen des eigenen Verhaltens selbst zu tragen

- **Reflexibilität (RE):** Die Sekundärskala „Reflexibilität“ erfasst das Ausmaß, in dem sich eine Person mit sich selbst und ihren Interaktionspartnern aktiv auseinandersetzt. Sie beinhaltet die Primärskalen:
 - Selbstdarstellung (SD): die Fähigkeit einer Person, bei anderen Menschen einen positiven oder gewünschten Eindruck zu erzeugen
 - Direkte Selbstaufmerksamkeit (DS): in welchem Maß eine Person sich selbst bewusst wahrnimmt und reflektiert
 - Indirekte Selbstaufmerksamkeit (IS): die Tendenz, bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren, wie man auf andere Menschen wirkt
 - Personenwahrnehmung (PW): der Versuch, durch die Beobachtung anderer Menschen diese besser einschätzen zu können

In den Abbildungen 6 und 7 sind die Instruktionen des ISK und einige Beispiele für die darin enthaltenen Fragen dargestellt, so wie sie den teilnehmenden Versuchspersonen vorgelegt wurden.

Fragebogen ISK

Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens

Auf den nächsten Seiten finden Sie 108 Aussagen, die sich auf Ihre persönlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten beziehen. Ihre Aufgabe besteht darin, jeweils zu entscheiden, inwieweit die getroffene Aussage auf Ihre Person zutrifft. Hierzu stehen Ihnen immer vier Antwortalternativen zur Verfügung: „trifft gar nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft sehr zu“. Bitte wählen Sie bei jeder Aussage diejenige Antwortalternative aus, die für Sie am ehesten zutrifft und markieren Ihre Antwort durch ein deutliches Kreuz in dem vorgesehenen Kästchen. Hier ein Beispiel:

Beispiel

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
In Diskussionen übernehme ich meist die Führung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie irrtümlich eine unzutreffende Antwortalternative angekreuzt haben, umkreisen Sie bitte deutlich den Fehler und kreuzen anschließend die zutreffende Antwortalternative an. Bitte kreuzen Sie nicht zwischen den Antwortalternativen an. Solche Antworten können später nicht ausgewertet werden. Gleiches gilt für Fragebögen, in denen einzelne Fragen übersprungen wurden.

Bitte antworten Sie stets ehrlich, nach bestem Wissen und Gewissen und denken Sie nicht darüber nach, welche Antwort möglicherweise die vorteilhafteste wäre. Nicht selten täuscht der erste Eindruck. Einige Aussagen werden sich sprachlich ähneln. Lassen Sie sich dadurch nicht irritieren und bearbeiten Sie jede Aussage völlig unabhängig von Ihren bisher abgegebenen Antworten.

Bearbeiten Sie den Fragebogen bitte zügig, aber sorgfältig. Halten Sie sich nicht zu lange an einzelnen Aussagen auf. Falls Situationen beschrieben werden, die Sie so noch nicht erlebt haben, schätzen Sie bitte ein, wie Sie sich wahrscheinlich verhalten würden.

Abb. 6 Inventar sozialer Kompetenz (ISK) (Kanning, 2009, S. 1)

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
1 Ich engagiere mich aktiv für andere Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ich liebe es, mit anderen Menschen kontrovers zu diskutieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Oft finde ich es langweilig, den Ausführungen anderer Menschen zu folgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Oft platzen Ärger oder Freude einfach so aus mir heraus, ohne dass ich viel dagegen tun könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ich denke sehr oft über mich nach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 In nahezu allen Situationen bemühe ich mich darum, die Sachlage auch aus der Perspektive meiner Gesprächspartner zu sehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Wenn Fremde zusammenkommen, dann bin ich es meist, der die Leute miteinander bekannt macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Einige Menschen in meiner Umgebung sind viel ausgeglichener als ich selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Ich erlebe mich manchmal als „Spielball“ meiner Umwelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 In allen Gesprächen beobachte ich das Verhalten meines Gegenübers ganz genau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Leute, die ein völlig anderes Leben führen als der Rest der Gesellschaft (z. B. Punker, Stadtstreicher), kann ich nur schwer akzeptieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Bei Streitigkeiten achte ich immer darauf, dass auch die Interessen meiner Kontrahenten zumindest teilweise verwirklicht werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Im Allgemeinen fällt es mir leicht, Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Oft bringen unvorhergesehene Ereignisse meinen Alltag so durcheinander, dass anschließend fast alles schief läuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Im Allgemeinen gelingt es mir sehr gut, anderen etwas vorzuspielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ich bin oft zu beschäftigt, als dass ich mich auch noch mit den Problemen anderer Menschen befassen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Ich setze meinen Willen meistens durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Um meine eigenen Interessen erfolgreich zu verwirklichen, brauche ich die Hilfe anderer Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 7 Inventar sozialer Kompetenz (ISK) (Kanning, 2009, S. 2)

4.1.2 LMI (Leistungsmotivationsinventar), Schuler & Prochaska (2001)

Das LMI ist ein Verfahren, dass mittels Psychometrie die Leistungsmotivation von Personen ab 16 Jahren erfasst. Mittels 170 Fragen werden 17 Facetten der Motivation gemessen. Damit werden die wichtigsten Dimensionen verschiedener Leistungsmotivationstheorien integriert. Neben der Gesamtaussage zur Leistungsmotivation ist es auch möglich, jede einzelne der 17 Skalen differenziert zu interpretieren.

Auf der empirisch und theoretisch begründeten Annahme, dass die Leistungsmotivation als eine generelle Verhaltensorientierung mit vielfältigen Aspekten der Persönlichkeit zu verstehen ist, entwickelten die Autoren dieses Verfahren, welche die folgenden Eigenschaften misst (vgl. Schuler & Prochaska, 2001, S. 13ff):

- Beharrlichkeit (BE): die Ausdauer und der Kräfteinsatz bei selbst- oder fremdgestellten Aufgaben
- Dominanz (DO): die Tendenz, Macht und Einfluss auf andere auszuüben, andere zu beeinflussen und anzuleiten
- Engagement (EN): Grad der persönlichen Anstrengungsbereitschaft, Anstrengungshöhe und Arbeitsmenge
- Erfolgszuversicht (EZ): die Vorwegnahme von Handlungsergebnissen, und zwar hinsichtlich der Möglichkeit des Gelingens
- Flexibilität (FX): die Art und Weise der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen und Aufgabenstellungen
- Flow (FL): die Tendenz, sich intensiv, unter Ausblendung aller Ablenkungen und mit hoher Konzentration beruflichen Aufgabenstellungen und Problemen zu widmen
- Furchtlosigkeit (FU): beschreibt im Gegensatz zur Erfolgszuversicht die Vorwegnahme von Handlungsergebnissen, allerdings hinsichtlich der Möglichkeit des Misserfolgs und Scheiterns
- Internalität (IN): die generalisierte Überzeugung, dass Handlungsergebnisse tendenziell eher als selbstverursacht und selbstverantwortet erlebt werden, anstatt sie externalen Ursachen zuzuschreiben

- Kompensatorische Anstrengung (KA): jener Teil persönlicher Anstrengung und Kraftaufwands, der aus Misserfolgsschmerz und Versagensangst resultiert
- Leistungsstolz (LS): positiver Gefühlszustand als Konsequenz selbstattribuierter Leistung
- Lernbereitschaft (LB): erfasst das Bemühen, neues Wissen aufzunehmen und seine Kenntnisse zu erweitern
- Schwierigkeitspräferenz (SP): die Wahl des Anspruchsniveaus und Risikos bei Aufgaben
- Selbstständigkeit (SE): charakterisiert das Ausmaß der Eigenständigkeit des Handelns und des Akzeptierens von Direktiven anderer
- Selbstkontrolle (SK): die Art der Organisation und Durchführung von Aufgaben
- Statusorientierung (ST): das Bestreben, eine wichtige Rolle im sozialen Umfeld und einen vorderen Platz in der sozialen Hierarchie einzunehmen
- Wettbewerbsorientierung (WE): die Tendenz, Konkurrenz als Ansporn und Motivation für berufliche Leistung zu erleben
- Zielsetzung (ZS): hat den Zukunftsbezug in unterschiedlicher zeitlicher Erstreckung zum Gegenstand
- **LMI-Gesamtwert:** Der „LMI Gesamtwert“ beinhaltet alle 17 Dimensionen des Tests und kann als Globalmaß berufsbezogener Leistungsmotivation interpretiert werden.

Abbildungen 8 und 9 zeigen die Instruktionen des LMI und Beispiele für die darin enthaltenen Fragen.

Fragebogen LMI

Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens:

Mit dem vorliegenden Fragebogen werden Ihre Einstellungen gegenüber Arbeit, Beruf und Leistung erfasst. Nur Ihre persönliche Meinung zählt – es gibt weder richtige noch falsche Antworten.

Bitte lesen Sie jede Aussage genau durch und geben Sie an, inwieweit sie auf Sie persönlich zutrifft. Sie können hierbei zwischen den Antwortmöglichkeiten ① und ⑦ abstimmen. Wenn eine Aussage gar nicht auf Sie persönlich zutrifft, markieren Sie die ①. Trifft eine Aussage hingegen vollständig auf Sie zu, markieren Sie die ⑦. Zwischen ① und ⑦ können Sie beliebig abstimmen, je nachdem, in welchem Ausmaß die Aussage auf Sie zutrifft.

Bitte nehmen Sie Ihre Markierung stets eindeutig vor. Markierungen zwischen zwei Zahlen können nicht ausgewertet werden. Haben Sie versehentlich eine falsche Markierung vorgenommen, so kreisen Sie diese bitte ein und setzen Sie eine neue Markierung an einer anderen Stelle.

Wichtig ist, dass Sie jede Aussage bearbeiten. Fragebogen mit unbewerteten Aussagen können nicht ausgewertet werden. Wählen Sie im Zweifelsfall diejenige Antwortmöglichkeit, die noch am ehesten auf Sie zutrifft.

Bearbeiten Sie den Fragebogen bitte zügig, aber sorgfältig; halten Sie sich nicht zu lange an einzelnen Aussagen auf.

Beginnen Sie jetzt mit der Bearbeitung.

Abb. 8 Leistungsmotivationsinventar (LMI) (Schuler & Prochaska, 2001, S. 1)

	trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wenn ich mir etwas vorgenommen habe, das mir nicht gelingt, dann setze ich alles daran, es doch noch zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wenn ich mit einer interessanten Sache beschäftigt bin, kann ich die Welt um mich herum vergessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Es macht mich stolz und glücklich, eine schwierige Aufgabe gut gemeistert zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bei neuen Aufgaben habe ich oft Angst, etwas falsch zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Es ärgert mich, wenn andere Besseres leisten als ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Meistens bin ich mit dem, was mir gelungen ist, nicht lange zufrieden, sondern versuche, beim nächsten Mal noch mehr zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wie weit man es beruflich bringt, ist zu einem guten Teil Glückssache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mit einer schwierigen Aufgabe beschäftige ich mich gern über längere Zeit hinweg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Auch vor einer schwierigen Aufgabe rechne ich immer damit, mein Ziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bevor ich mir Kritik einhandle, strenge ich mich lieber doppelt so sehr an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Andere sagen, daß ich viel mehr arbeite als nötig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich entscheide gern, was andere tun sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wenn ich etwas Neues erfahre, bemühe ich mich, mir möglichst viel davon zu merken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bei einer schwierigen Aufgabe ist es mir lieber, gemeinsam mit anderen die Verantwortung zu tragen, als sie allein auf mich zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Häufig verschiebe ich Dinge auf morgen, die ich besser heute erledigen sollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ich weiß genau, welche berufliche Position ich in fünf Jahren erreicht haben möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 9 Leistungsmotivationsinventar (LMI) (Schuler & Prochaska, 2001, S. 2)

4.2 Auswahl der zu vergleichenden Eigenschaften

Die beiden Tests LMI und ISK decken eine große Bandbreite an persönlichen Eigenschaften ab. Die Tatsache, dass die einzigen Persönlichkeitseigenschaften, die von beiden Tests gemessen werden, Internalität und Selbstkontrolle sind, zeigt, dass die Auswahl der Tests gut getroffen wurde, denn so wird ein möglichst weites Spektrum an Eigenschaften bewertet. In den folgenden Tabellen 2 und 3 werden die persönlichen Eigenschaften, die durch die beiden Tests gemessen werden, denjenigen der vorher besprochenen Theorien zugeordnet, die diese Eigenschaften als wichtige Merkmale einer Führungskraft darstellen. Da sicherlich mehrere Persönlichkeitseigenschaften zu mehreren Führungsstilen passen, soll die Tabelle nur die wichtigsten Grundaspekte der Theorien darstellen. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, werden für die Zuordnung aus dem ISK nur die Sekundärskalen verwendet, während beim LMI die Einzelskalen zugeordnet werden müssen.

Tab. 2

Leistungsmotivationsinventar (LMI)									
	Beharrlichkeit	Dominanz	Engagement	Erfolgs- zuversicht	Flexibilität	Flow	Furchtlosigkeit	Internalität	Kompens. Anstrengung
Autoritärer FS									
Demokratischer FS									
Laissez-Faire FS									
Bürokratischer FS									
Patriarchalischer FS									
Charismatischer FS									
„Unter Pinguinen“									
„The Spirit of Leadership“									
„Mythos Motivation“									
„Führen Leisten Leben“									

Tab. 3

Inventar Sozialer Kompetenzen (ISK)				
	Soziale Orientierung (Prosozialität, Wertepluralismus, Perspektivenübernahme, Kompromissbereitschaft, Zuhören)	Offensivität (Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft, Extraversion, Entscheidungsfreudigkeit)	Selbststeuerung (Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Internalität)	Reflexibilität (Selbstdarstellung, Direkte & Indirekte Selbstaufmerksamkeit, Personenwahrnehmung)
Richtungsbezogener FS				
Gruppenbezogener FS				
Inhaltstheorien der Motivation				
Prozesstheorien der Motivation				
„Unter Pinguinen“				
„Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeitermotivation“				

Nach Abschluss der Zuordnung der Persönlichkeitseigenschaften zu den vorgestellten Theorien ist zu erkennen, dass einige der Eigenschaften, die durch das LMI gemessen werden, nicht zu einer konkreten Theorie zugeordnet werden können:

- LMI-Gesamtwert
- Leistungsstolz
- Lernbereitschaft
- Schwierigkeitspräferenz
- Selbstständigkeit
- Selbstkontrolle
- Statusorientierung
- Wettbewerbsorientierung
- Zielsetzung

Da diese persönlichen Eigenschaften entweder von jeder der Theorien als wichtig erachtet wurden oder auch in keiner Theorie dezidiert erwähnt wurden, nehmen sie in der Untersuchung eine Sonderstellung ein. Sie werden aber auch in die Bewertung einfließen und in der späteren Diskussion auf ihre Relevanz untersucht.

4.3 Fragestellungen der Untersuchung

In der vorliegenden Untersuchung soll herausgefunden werden, ob sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften in berufsrelevanten persönlichen Eigenschaften unterscheiden. Dies hat den Zweck, zu überprüfen, ob die Eigenschaften, die in den vorgestellten Theorien als Rüstzeug für eine Führungskarriere dargestellt werden, auch tatsächlich bei Führungskräften und Nicht-Führungskräften in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden sind und damit tatsächlich den Unterschied ausmachen, wer Führungskraft wird und wer nicht.

1. Fragestellung:

Haben Führungskräfte bei folgenden, in den vorgestellten Theorien genannten, Persönlichkeitseigenschaften höhere Ausprägungen als Mitarbeiter ohne Führungsposition?

- **LMI:** Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität und Kompensatorische Anstrengung

- **ISK:** Soziale Orientierung, Selbststeuerung, Reflexibilität, Offensivität

2. Fragestellung:

Unterscheiden sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften in irgendeiner weiteren Eigenschaft, die durch das LMI gemessen wird, aber keiner der Theorien zuordenbar ist?

- **LMI:** LMI-Gesamtwert, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung, Zielsetzung

3. Fragestellung:

Sind die Ausprägungen der Eigenschaften vom Alter oder vom Geschlecht abhängig?

4.4 Versuchsteilnehmer

Um eine gültige Untersuchung zu gewährleisten, ist es nötig, die Auswahlkriterien für die teilnehmenden Personen nach bestimmten Gesichtspunkten festzulegen.

Der erste wichtige Faktor, der bei der Versuchspersonenauswahl bedacht werden muss, ist das Alter. Hier gilt es, einen Altersbereich festzulegen, in welchem die befragten Personen liegen sollen. Da Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben in einem weitaus breiteren Altersbereich gefunden werden, wird hier der Faktor Führungskraft als ausschlaggebend für die Entscheidung angenommen. Aus dem Jahr 2009 ist bekannt, dass in Österreich ab einem Alter von 36 Jahren der Anteil an Führungskräften markant von 11 auf 17 Prozent ansteigt und danach relativ konstant bleibt (vgl. Arbeiterkammer Oberösterreich, 2009, S. 3). Deshalb wird das Alter von 36 Jahren die untere Grenze des Altersbereichs der Versuchspersonen bilden. Nach oben hin wird das in Österreich gesetzliche Pensionsantrittsalter für Frauen von 60 Jahren verwendet.

Der zweite Gesichtspunkt, der bei der Teilnehmerauswahl beachtet werden muss, ist das Geschlecht. Die Frage, ob das Geschlecht einen Einfluss darauf hat, welche Persönlichkeitseigenschaften eine Führungskraft ausmachen, wurde von keiner der

vorher genannten Theorien aufgegriffen, deshalb wird der Anteil von Männern und Frauen sowohl im Bereich Führungskräfte als auch im Bereich Mitarbeiter ohne Führungsposition genau gleich gehalten.

Der dritte Faktor, der bei der Auswahl der Testpersonen bedacht werden muss, ist selbstverständlich ihre Position. Als Berufspositionsvarianten wird zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben unterschieden. Die folgende Definition für Führungskräfte beschreibt die Anforderungen, welche die von mir getesteten Personen in der Gruppe Führungskräfte erfüllen sollen: „Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und zu entwickeln, Ziele zu definieren, Aufgaben zu delegieren und als Multiplikator für die Kommunikation der Unternehmensaufgaben zu dienen. Insoweit werden einer Führungskraft Vorbildfunktionen und Persönlichkeit zugeschrieben. Daneben ist eine Führungskraft für administrative Aufgaben zuständig wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Einstellungsgespräche, Arbeitszeugnisse, Kündigung. Diese Aufgaben erfordern Weiterbildung und zunehmend Coaching.“ (Bauer, 2010, S. 1). Das Kriterium für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben ist eine Vollanstellung.

Nach Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte haben 28 deutschsprachige Testpersonen an der Untersuchung teilgenommen. 14 der Versuchspersonen sind Führungskräfte, 14 sind Mitarbeiter ohne Führungsposition. Jeweils die Hälfte dieser Personen sind männlich und die andere Hälfte weiblich, insgesamt also 14 männliche und 14 weibliche Personen. Das Alter reicht von 36 bis 55 Jahren mit einem Mittelwert von 42,75. Alle Versuchspersonen wurden persönlich rekrutiert und erklärten sich freiwillig bereit, an der Studie teilzunehmen.

4.5 Ergebnisse der Untersuchung

Um die Fragestellungen der Studie zu überprüfen, wurden die Testwerte der Versuchspersonen mit Unterstützung einer Studierenden, die in Statistik und in der Anwendung des EDV- Statistikprogramms SPSS 16.0 ausgebildet wird, statistisch ausgewertet.

Damit die individuellen Testwerte der Teilnehmer verglichen werden können, müssen sie laut dem Handbuch der beiden Tests vorher mit den jeweils passenden Normwerten verglichen werden. Die Testwerte der weiblichen Teilnehmer wurden mit den Vergleichsnormen für weibliche Berufstätige und die Testwerte der männlichen Teilnehmer mit den Vergleichsnormen für männliche Berufstätige verglichen. Dabei kommen so genannte Prozentränge (PR) heraus, welche angeben, wie viel Prozent der Vergleichsgruppe einen niedrigeren oder gleich hohen Testwert erzielen. Wenn jemand in der Skala Dominanz beispielsweise einen Prozentrang von 70 erreicht, dann bedeutet dies, dass 70% aller Personen weniger dominant und 30% aller Personen dominanter sind als die Testperson. Diese PR sind im Gegensatz zu den rohen Testwerten der Versuchspersonen also normiert und können daher miteinander verglichen werden.

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden folgende statistische Kennwerte angegeben:

- **Mittelwert (M):** Der M gibt das arithmetische Mittel, also den Durchschnitt der Werte an.
- **Standardabweichung (SD):** Die SD gibt Auskunft über die Varianz der Werte, also wie verstreut die Werte durchschnittlich um den Mittelwert liegen.
- **t-Wert (t):** In der vorliegenden Untersuchung wird zum Vergleich der beiden Gruppen Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte der statistische t-Test verwendet. Dieser Test überprüft anhand der Mittelwerte der beiden Gruppen, ob die beiden Gruppen sich statistisch gesehen voneinander unterscheiden. Das Ergebnis dieses Tests ist der t-Wert, der dann auf Signifikanz geprüft werden kann, also ob der Unterschied zwischen den Gruppen statistisch bedeutsam ist oder nicht.
- **Signifikanz (p):** p gibt an, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Unterschied zwischen den beiden Gruppen zufällig entstanden ist. Ab einem p unter 0,05 spricht man von einem signifikanten Ergebnis, das mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig entstanden ist. Es besteht dann also eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Unterschied zwischen den Gruppen tatsächlich vorhanden ist und nicht einfach zufällig entstanden ist. Ab einem p unter 0,01 spricht man von einem hochsignifikanten Ergebnis.

- **Korrelation (r):** Der Korrelationskoeffizient r gibt an, inwieweit ein Zusammenhang zwischen zwei Werten besteht. Der Koeffizient r liegt immer zwischen 0 und 1, je näher er an 1 liegt, desto höher ist der Zusammenhang. Auch r kann auf Signifikanz geprüft werden, um zu bestimmen, ob der Zusammenhang statistisch bedeutsam ist.

4.5.1 Ergebnisse der 1. Fragestellung

Haben Führungskräfte bei folgenden, in den vorgestellten Theorien genannten, Persönlichkeitseigenschaften höhere Ausprägungen als Mitarbeiter ohne Führungsposition?

- **LMI:** Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität und Kompensatorische Anstrengung
- **ISK:** Soziale Orientierung, Selbststeuerung, Reflexibilität, Offensivität

Um die erste Fragestellung zu überprüfen, wurden die Prozentränge (PR) der oben genannten Testwerte der 14 Führungskräfte mit den PR der Testwerte der 14 Nicht-Führungskräfte statistisch mit einem t-Test verglichen.

Wie anhand der Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), t-Werte (t) und Signifikanzangaben (p) in Tabelle 4 zu erkennen ist, unterscheiden sich die beiden Gruppen in fast allen erwarteten Persönlichkeitseigenschaften des LMI signifikant und zwar in der Weise, dass Führungskräfte jeweils eine höhere Ausprägung der Eigenschaften aufweisen als Nicht-Führungskräfte. Bei der Eigenschaft „Internalität“ unterscheiden sich nur die weiblichen Führungskräfte von den weiblichen Nicht-Führungskräften, nicht aber die männlichen Führungskräfte von den männlichen Nicht-Führungskräften. Bei der Eigenschaft „Kompensatorische Anstrengung“ konnte kein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften nachgewiesen werden. Beispielsweise haben Führungskräfte in der vorliegenden Stichprobe mit einem durchschnittlichen PR von 90,07 also eine hochsignifikant höhere Ausprägung von „Dominanz“ als Nicht-Führungskräfte mit einem durchschnittlichen PR von 46,50.

Tab. 4

	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	t-Wert	Signifikanz
	M (SD)	M (SD)		
Beharrlichkeit	67,07 (22,50)	35,36 (23,73)	3,63	p < 0,01
Dominanz	90,07 (10,84)	46,50 (30,76)	5,00	p < 0,01
Engagement	80,43 (25,32)	47,00 (37,31)	2,77	p < 0,05
Erfolgsoversicht	89,00 (10,26)	44,29 (28,84)	5,47	p < 0,01
Flexibilität	68,71 (18,96)	31,36 (31,85)	3,77	p < 0,01
Flow	77,64 (21,52)	47,86 (26,89)	3,24	p < 0,01
Furchtlosigkeit	69,29 (24,73)	36,93 (28,03)	3,24	p < 0,01
Internalität (nur weiblich)	64,14 (22,34)	33,43 (27,98)	2,27	p < 0,05

Im Gegensatz dazu konnten bei der Auswertung der Testwerte aus dem ISK nur wenig signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften gefunden werden. Von den erwarteten Unterschieden bei den Sekundärskalen „Soziale Orientierung“, „Selbststeuerung“, „Reflexibilität“ und „Offensivität“ konnte ausschließlich ein signifikanter Unterschied bei „Offensivität“ nachgewiesen werden. So unterscheiden sich Führungskräfte bei der Sekundärskala „Offensivität“, die die Unterpunkte „Durchsetzungsfähigkeit“, „Konfliktbereitschaft“, „Extraversion“ und „Entscheidungsfreudigkeit“ beinhaltet, mit einem durchschnittlichen PR von 72,57 (SD = 21,42) hochsignifikant von Nicht-Führungskräften mit einem durchschnittlichen PR von 34,07 (SD = 28,99), ($t = 4,00$; $p < 0,01$). Obwohl nach den vorgestellten Theorien erwartet wurde, dass es auch signifikante Unterschiede bei den anderen Sekundärskalen des ISK gibt, konnte nur bei zwei Unterpunkten ein Unterschied gefunden werden. Zum einen findet sich beim Unterpunkt „Handlungsflexibilität“ der Sekundärskala „Selbststeuerung“ ein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften mit einem durchschnittlichen PR von 79,14 (SD = 23,76) und Nicht-Führungskräften mit einem durchschnittlichen PR von 56,50 (SD = 23,41) festgestellt werden ($t = 2,54$; $p < 0,05$). Zum anderen findet sich beim Unterpunkt „Indirekte Selbstaufmerksamkeit“ der Sekundärskala „Reflexibilität“ ein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften ($M = 58,93$, $SD = 35,34$) und Nicht-Führungskräften ($M = 33,86$, $SD = 28,53$), ($t = 2,07$; $p < 0,05$). Bei allen anderen Unterpunkten dieser beiden Sekundärskalen und bei der gesamten Sekundärskala „Soziale Orientierung“ konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden.

4.5.2 Ergebnisse der 2. Fragestellung

Unterscheiden sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften in irgendeiner weiteren Eigenschaft, die durch das LMI gemessen wird, aber keiner der Theorien zuordenbar ist?

- **LMI:** LMI-Gesamtwert, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung, Zielsetzung

Um die zweite Fragestellung zu überprüfen, wurden wiederum die Prozentränge (PR) der oben genannten Testwerte der 14 Führungskräfte mit den PR der Testwerte der 14 Nicht-Führungskräfte statistisch mit einem t-Test verglichen.

Wie in Tabelle 5 zu sehen, unterscheiden sich die beiden Gruppen auch in allen weiteren Eigenschaften, die durch das LMI gemessen wurden, außer in der Eigenschaft „Selbstkontrolle“. Wiederum weisen die Führungskräfte jeweils die signifikant höheren Ausprägungen der Eigenschaften auf als Nicht-Führungskräfte.

Tab. 5

	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	t-Wert	Signifikanz
	M (SD)	M (SD)		
LMI-Gesamtwert	81,64 (16,49)	29,71 (26,88)	6,16	p < 0,01
Leistungsstolz	74,29 (18,25)	39,43 (24,64)	4,25	p < 0,01
Lernbereitschaft	73,86 (20,32)	31,43 (30,18)	4,36	p < 0,01
Schwierigkeitspräferenz	66,29 (23,46)	25,86 (20,80)	4,83	p < 0,01
Selbstständigkeit	80,57 (18,30)	37,86 (33,84)	4,15	p < 0,01
Statusorientierung	77,71 (31,82)	36,14 (26,69)	3,75	p < 0,01
Wettbewerbsorientierung	59,57 (30,85)	34,29 (25,65)	2,36	p < 0,05
Zielsetzung	63,86 (31,29)	24,71 (23,61)	3,74	p < 0,01

Abbildung 10 zeigt alle signifikanten Ergebnisse der Fragestellungen 1 und 2, also alle Persönlichkeitseigenschaften aus dem LMI und dem ISK, bei denen ein Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften nachgewiesen werden konnte.

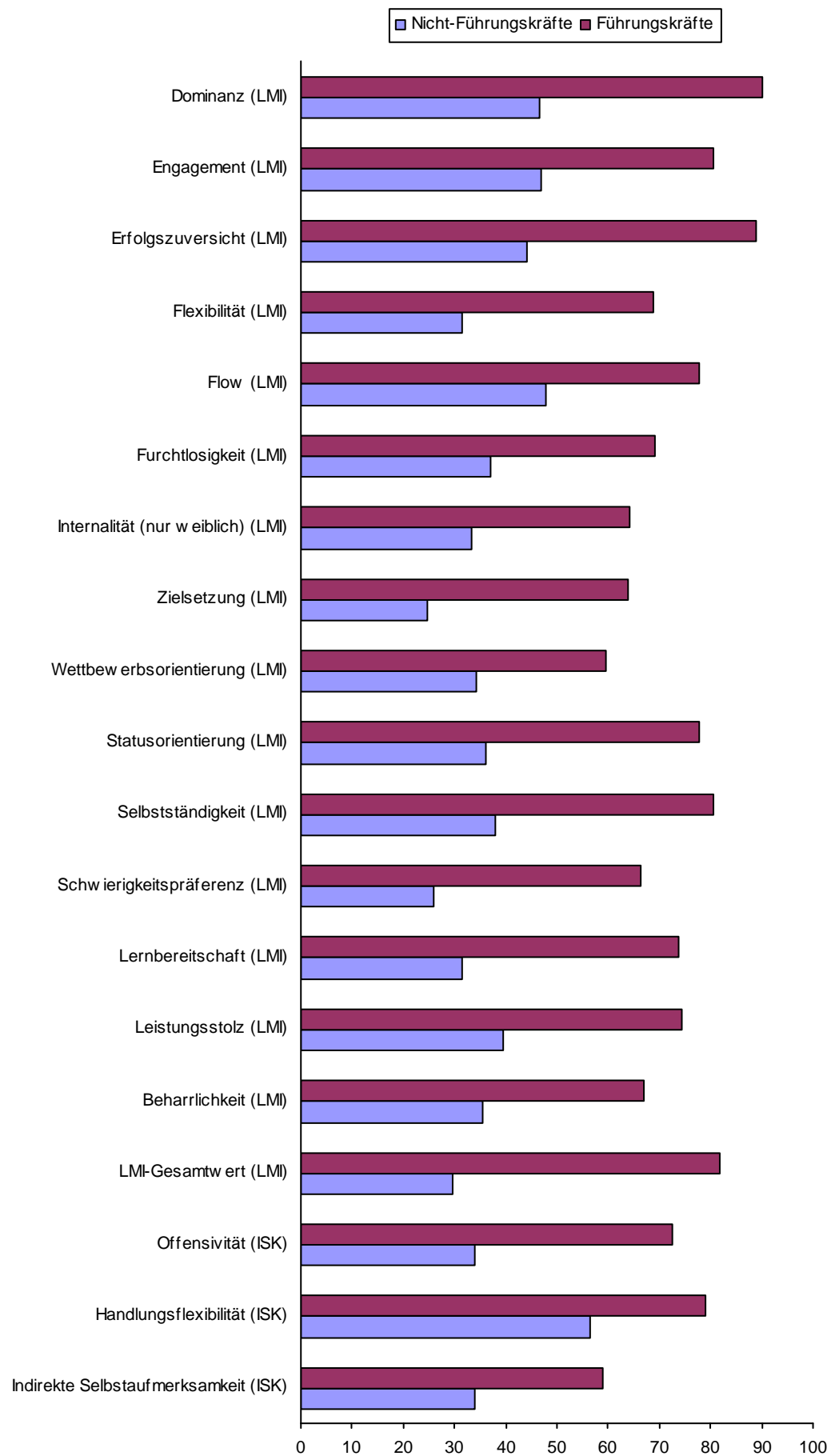


Abb. 10 Ergebnisse der Untersuchung

4.5.3 Ergebnisse der 3. Fragestellung

Sind die Ausprägungen der Eigenschaften vom Alter oder vom Geschlecht abhängig?

Um diese Fragestellung zu überprüfen, wurden alle Testwerte der Versuchspersonen mit einer statistischen Pearson-Korrelation auf einen Zusammenhang mit dem Alter und mit dem Geschlecht untersucht. Keine der Persönlichkeitseigenschaften sind vom Alter abhängig, während es bei einigen Eigenschaften einen Zusammenhang mit dem Geschlecht gibt. So haben in der untersuchten Stichprobe die weiblichen Testpersonen insgesamt eine signifikant höhere Ausprägung an „Handlungsflexibilität“ ($r = 0,49$; $p < 0,01$), „Direkte Selbstaufmerksamkeit“ ($r = 0,55$; $p < 0,01$), „Flexibilität“ ($r = 0,38$; $p < 0,05$) und „Wettbewerbsorientierung“ ($r = 0,40$; $p < 0,05$) als die männlichen Testpersonen.

4.6 Interpretation

Am Anfang meiner Arbeit standen zwei große Fragen: einerseits, ob es Unterschiede in der Persönlichkeit von Mitarbeitern und Führungskräften gibt und wenn ja, welche dies sein könnten und welche besonders ausschlaggebend sind für eine Karriere als Führungskraft.

Im Rahmen der Diskussion der verschiedenen Führungsstile konnte festgestellt werden, dass die wichtigste Eigenschaft beim autoritären Führungsstil die *Dominanz* ist, da die Mitarbeiter in diesem Ansatz blind der Autorität gehorchen müssen. Die herausragende Eigenschaft beim demokratischen Führungsstil stellt die *Flexibilität* dar, da die Führungskraft bei diesem Ansatz fähig sein muss, ihre Mitarbeiter selber entscheiden zu lassen, aber einzugreifen, sobald es notwendig ist. Die Laissez-faire Führungskraft muss vor allem *Erfolgszuversicht* besitzen, da sie nicht in das Geschehen eingreift, sondern ausschließlich zu erreichende Ziele vorgibt. Der empirische Praxistest hat gezeigt, dass Führungskräfte tatsächlich eine höhere Ausprägung von Dominanz, Flexibilität und Erfolgszuversicht aufweisen als Nicht-Führungskräfte, es kann also bestätigt werden, dass diese Eigenschaften, wie von

den Führungsstilen nach Kurt Lewin behauptet (vgl. Wingchen, 2004, S. 187), essentiell sind für den Erfolg als Führungskraft.

Als wichtigste Eigenschaft des Richtungsbezogenen Führungsstils nach Blake und Mouton (vgl. Balek & Sauter, 2011, 5.2.5) konnte die *Offensivität* herausgehoben werden, da man in diesem Ansatz nur mit vollem Einsatz in Richtung vorne weiterkommt. Tatsächlich wiesen die Führungskräfte im Praxistest eine signifikant höhere Ausprägung von Offensivität auf als Mitarbeiter ohne Führungskompetenz. Damit kann bestätigt werden, dass diese Eigenschaft, wie vom Ansatz des Richtungsbezogenen Führungsstils nach Blake und Mouton vorgeschlagen, wichtig ist für eine Karriere als Führungskraft.

Im Rahmen des tradierenden Führungsstils nach Max Weber (vgl. Dietzfelbinger, 2008, S. 181; Kranich, 2008, S. 8; Simon, 2006, S. 25; Witte, 2007, S. 118) wurde diskutiert, dass die bedeutendste Eigenschaft einer Führungskraft beim bürokratischen Führungsstil *Beharrlichkeit* lautet, da man konsequent die Ergebnisse seiner Mitarbeiter korrekt beurteilen und dabei selber fehlerfrei bleiben muss. Der patriarchalische Führer muss *Furchtlosigkeit* beweisen, da ein Zögern von ihm schnell daran zweifeln lässt, dass er eine legitime Leitfigur darstellt, während der charismatische Führer wohl hauptsächlich *kompensatorische Anstrengung* aufweisen muss, um seine Angst vor Misserfolg auszugleichen. Im Praxistest hat sich gezeigt, dass Beharrlichkeit und Furchtlosigkeit, wie vom tradierenden Führungsstil nach Max Weber nahe gelegt, Eigenschaften darstellen, durch die sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften stark unterscheiden. Allerdings konnte nicht gezeigt werden, dass die kompensatorische Anstrengung, die als essentielle Eigenschaft des charismatischen Führers vorgeschlagen wurde, bei Führungskräften stärker ausgeprägt ist als bei anderen Mitarbeitern. Kompensatorische Anstrengung ist also kein Merkmal, durch das sich Führungskräfte im Allgemeinen von Nicht-Führungskräften unterscheiden. Eine mögliche Erklärung wäre, dass in der untersuchten Stichprobe keine Führungskräfte mit charismatischem Führungsstil inkludiert waren oder aber, dass die kompensatorische Anstrengung im Gegensatz zur Auffassung von Max Weber tatsächlich keine essentielle Eigenschaft für den Erfolg als Führungskraft darstellt.

Eine Führungskraft sollte nach Ansicht des Gruppenbezogenen Führungsstils nach Horst Joachim Rahn (2010) vor allem die Fähigkeit zur *Reflexibilität* aufweisen, da sie sich selbst und jeden Mitarbeiter individuell wahrnehmen und behandeln muss. Im Praxistest konnte allerdings festgestellt werden, dass sich Führungskräfte in der Sekundärskala Reflexibilität nicht von Nicht-Führungskräften unterscheiden. Sie weisen ausschließlich mehr Indirekte Selbstaufmerksamkeit auf, was bedeutet, dass Führungskräfte zwar eher in der Lage sind, wahrzunehmen, wie sie auf andere Menschen wirken, aber nicht besser als andere Mitarbeiter darin sind, bei anderen Menschen einen positiven Eindruck zu erwecken, sich selbst bewusst zu reflektieren und andere Menschen durch Beobachtung besser einschätzen zu können. Die Fähigkeit zur Reflexibilität, die dem Gruppenbezogenen Führungsstil nach Rahn zugeordnet wurde, konnte im Test also nicht als essentieller Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften bestätigt werden.

Als zweite große Aufgabe von Führungskräften wurde, neben der Führung, die Motivation von Mitarbeitern diskutiert. Die theoretischen Ansätze zur Motivation wurden in Inhaltstheorien und Prozesstheorien aufgeteilt (vgl. Hentze, Kammel, Lindert & Graf, 2005, S. 111ff). Bei den Inhaltstheorien, die Motive identifizieren, welche Menschen dazu bewegen, eine Aufgabe zu erfüllen, konnte die *Soziale Orientierung* als herausragende notwendige Eigenschaft einer Führungskraft herausgearbeitet werden. Im Gegensatz dazu stellte sich bei den Prozesstheorien, die den Ablauf der Entstehung von Motivation beschreiben, wie auch beim Gruppenbezogenen Führungsstil nach Rahn (2010), die Fähigkeit zur *Reflexibilität* als essentiell heraus. Diese beiden Annahmen konnten im Praxistest nicht bestätigt werden, da sich bei der Sozialen Orientierung keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften herausstellten und bei der Reflexibilität, wie schon bei Rahn besprochen, Führungskräfte nur im Unterpunkt Indirekte Selbstaufmerksamkeit höhere Werte aufwiesen als andere Mitarbeiter. Geht man nach den vorliegenden Ergebnissen, scheint es also nicht unbedingt notwendig zu sein, anderen Menschen gegenüber positiv und tolerant eingestellt, sowie bemüht zu sein, bei anderen einen positiven Eindruck zu erwecken und sich selbst bewusst zu reflektieren, um als Führungskraft in der Praxis erfolgreich zu sein. Die Indirekte Selbstaufmerksamkeit tritt hier als eigentlicher Unterpunkt an eine bedeutende Stelle, denn es ist offenbar wichtiger, seine eigene Wirkung auf Menschen zu kennen, egal

ob positiv oder negativ, um gut führen zu können, als die Fähigkeit, bei anderen Mitarbeitern einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

Im Rahmen der Darstellung von alternativen Ansichten zu Führung und Motivation zeigten sich als herausragende Eigenschaften von Führungskräften im Buch „Unter Pinguinen“ von Gallagher und Schmidt (2002) *Engagement*, da eine individuelle Führung und Behandlung der Mitarbeiter einiges an Zeit und Aufwand erfordert und *Soziale Orientierung*, da Mitarbeiter nicht nur akzeptiert, sondern vor allem respektiert werden sollten. Die Wichtigkeit von Engagement, also die Höhe der persönlichen Anstrengungsbereitschaft, Anstrengungshöhe und Arbeitsmenge konnte auch im Praxistest nachgewiesen werden, während sich, wie bereits bei den Inhaltstheorien der Motivation besprochen, bei der Sozialen Orientierung kein Unterschied zwischen Führungskräften und anderen Mitarbeitern ergab.

Im „Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeitermotivation“ von Lanz (1998) stellt sich die Fähigkeit zur *Selbststeuerung* als grundlegend für eine Führungskraft dar, da diese stets rational und flexibel handeln und sich selbst als Akteur begreifen muss. Diese Annahme wurde durch den empirischen Test nur teilweise bestätigt, da Führungskräfte zwar im Unterpunkt Handlungsflexibilität der Sekundärskala Selbststeuerung höhere Werte aufwiesen als Führungskräfte, nicht aber in den Unterpunkten Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität und Internalität. Dies lässt darauf schließen, dass die essentielle Eigenschaft für den Erfolg als Führungskraft nach Lanz nicht Selbststeuerung im Allgemeinen ist, sondern wohl nur der Teilbereich der Handlungsflexibilität, der die Fähigkeit widerspiegelt, Handeln schnell situationsspezifisch anzupassen.

Im Buch „The Spirit of Leadership“ von Owen (2001) kann man von der Diskussion des *Spirit* auf die von Schuler und Prochaska (2001, S. 14f) als *Flow* bezeichnete Eigenschaft als wichtige Voraussetzung für Führungskräfte schließen. Diese beschreibt die Fähigkeit, intensiv, konzentriert und ohne Ablenkung an einem Ziel zu arbeiten und dies auch an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Im empirischen Test konnte diese Annahme vollständig bestätigt werden. Ähnlich dazu wird auch in Sprengers „Mythos Motivation“ (1997) der *Flow* als grundlegendes Merkmal von Führungskräften identifiziert. Zusätzlich ist es nach Sprenger aber auch besonders

wichtig, dass eine Führungskraft realistisch wahrnimmt und überzeugt ist, dass das meiste von seinem Verhalten selbst abhängt, was Schuler und Prochaska (2010, S. 15) als *Internalität* bezeichnen. Derselben Meinung ist auch Malik in seinem Buch „Führen Leisten Leben“ (2001). Dass Internalität eine grundlegende Voraussetzung für eine Karriere als Führungskraft ist, konnte im Praxistest bestätigt werden, allerdings nur für weibliche Führungskräfte, nicht aber für männliche Führungskräfte. Mögliche Erklärungen dafür könnten sein, dass Frauen entweder im Allgemeinen mehr Internalität aufweisen, also eher davon überzeugt sind, dass Ergebnisse von ihrem eigenen Verhalten abhängen, als Männer, unabhängig von ihrer Eignung zur Führungskraft. Andererseits könnte es auch bedeuten, dass weibliche Mitarbeiter mit hoher Internalität in unserer heutigen Zeit, in der Männern immer noch häufiger Führungspositionen zugesprochen werden als Frauen, mehr Chancen auf eine solche bekommen, während es bei Männern nicht notwendig ist, eine hohe Internalität aufzuweisen, um eine Führungsposition zu erreichen.

Abgesehen von den Eigenschaften, die durch die vorgestellten Theorien direkt als wichtig für Führungskräfte dargestellt wurden, enthielt der LMI auch noch weitere Merkmale, die auf einen Unterschied zwischen Mitarbeitern mit und ohne Führungskompetenz untersucht wurden. Im Praxistest zeigte sich, dass auch *Leistungstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung* und *Zielsetzung* Eigenschaften darstellen, in denen Führungskräfte signifikant stärkere Ausprägungen aufweisen als andere Mitarbeiter. Hervorzuheben ist auch die Tatsache, dass Personen mit Führungsposition einen höheren LMI-Gesamtwert erreichten als Personen ohne Führungsposition, insgesamt also als stärker leistungsmotiviert zu bezeichnen sind.

Ein weiteres interessantes Ergebnis der Untersuchung ist die Tatsache, dass Frauen, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen, signifikant höhere Ausprägungen bei den Eigenschaften *Handlungsflexibilität, Direkte Selbstaufmerksamkeit, Flexibilität* und *Wettbewerbsorientierung* zeigen als Männer. Möglicherweise ist es für Frauen bedeutsamer, mit neuartigen Situationen gut umgehen zu können, sich an Situationen schnell anzupassen, sich selbst bewusst zu reflektieren und auch, Konkurrenz als Ansporn und Motivation zu erleben, um im Beruf erfolgreich zu sein,

während bei Männern diese Eigenschaften vielleicht nicht unbedingt notwendig sind, um im beruflichen Alltag zurecht zu kommen.

Die erste große Frage dieser Arbeit, ob es insgesamt einen Unterschied in der Persönlichkeit zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften gibt, kann eindeutig beantwortet werden, wie besonders gut in Abbildung 10 zu sehen ist. In den allermeisten gemessenen Eigenschaften weisen Führungskräfte signifikant höhere Werte auf als andere Mitarbeiter, es ist also ein deutlicher Unterschied bei der Persönlichkeit festzustellen. Daraus würde ich schließen, dass sich jeder, der eine Karriere als Führungskraft in Betracht zieht, nicht nur die Frage stellen sollte, ob er wirklich eine Führungsposition erreichen will, sondern vor allem, ob er persönlich dafür geeignet ist. Der Praxistest hat gezeigt, dass vor allem Personen mit hohen Ausprägungen beim LMI und ISK Führungskräfte geworden sind. Wenn ein Mitarbeiter nun aus den falschen Motiven und ohne die notwendigen persönlichen Eigenschaften den Weg einer Führungskraft einschlägt, wird er also höchstwahrscheinlich nicht erfolgreich und auch nicht glücklich werden.

Auch die zweite große Frage der vorliegenden Arbeit, ob sich eine Eigenschaft als speziell ausschlaggebend für den Weg als Führungskraft zeigt, kann durch die Ergebnisse des empirischen Tests gut beantwortet werden. Obwohl Führungskräfte auch in einigen Eigenschaften, die durch den ISK gemessen werden, deutlich höhere Ausprägungen aufweisen als andere Mitarbeiter, sind es doch vor allem die Merkmale, die durch den LMI gemessen werden, in denen sich Personen mit Führungsposition stark von den restlichen Mitarbeitern abheben. Es zeigt sich also deutlich, dass eine hohe soziale Kompetenz zwar wichtig ist für Führungskräfte, der essentielle Unterschied aber in der Leistungsmotivation zu finden ist. Wer also eine Karriere als Führungskraft einschlagen möchte, sollte beharrlich, engagiert und erfolgszuversichtlich sein. Wichtig sind auch eine dominante Tendenz, Wettbewerbsorientierung, Flexibilität und Furchtlosigkeit. Man sollte sich intensiv auf berufliche Aufgaben konzentrieren können und die generalisierte Überzeugung aufweisen, dass Ergebnisse selbstverursacht werden. Nützlich ist es, lernbereit sowie selbstständig zu sein und ein hohes Anspruchsniveau bei Aufgaben sowie eine wichtige Rolle in Hierarchien zu bevorzugen. Ziele sollten auf die Zukunft gerichtet sein und vor allem ist es wichtig, insgesamt eine äußerst hohe

berufsbezogene Leistungsmotivation aufzuweisen, um erfolgreich eine Karriere als Führungskraft einschlagen zu können.

Kurz und prägnant gesagt, sind folgende Eigenschaften als essentiell für eine Führungsperson zu betrachten:

- Beharrlichkeit
- Engagement
- Erfolgszuversicht
- Dominanz
- Wettbewerbsorientierung
- Flexibilität
- Furchtlosigkeit
- Flow
- Internalität
- Leistungsstolz
- Lernbereitschaft
- Schwierigkeitspräferenz
- Selbstständigkeit
- Statusorientierung
- Wettbewerbsorientierung
- Zielsetzung

5. ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG

Abschließend hat diese Arbeit meines Erachtens nach gezeigt, dass es sehr viele Wege und Arten der Führung gibt. Jedoch selbst mit der besten Ausbildung wird der Unterschied zwischen einer erfolgreichen und einer weniger erfolgreichen sowie glücklichen und unglücklichen Führungskraft sehr stark durch ihre Persönlichkeit bestimmt, welche man sicherlich schärfen, jedoch nicht völlig ändern kann.

Es gilt meiner Meinung nach für jede angehende Führungskraft, genau abzuwägen, ob dies wirklich der richtige Weg für sie ist. Viele junge Arbeitnehmer streben nach einer Führungsposition, denn gesellschaftliches Ansehen, Statussymbole und ein hohes Gehalt sind in unserer heutigen Zeit wichtiger denn je.

Hat man bereits den Weg einer Führungskraft eingeschlagen und ist man damit nicht glücklich, sollte man sich nicht davor scheuen, einen Rückzieher zu machen, da man auch ohne Führungsposition eine Fachkoryphäe werden kann. Auch hier sind gleichermaßen hohe Einkünfte sowie Ansehen zu erreichen. Viele Führungskräfte betrachten einen möglichen Rückzieher in eine andere Position als Niederlage, jedoch ist es meines Erachtens nach die wahre Niederlage, wenn man einen Weg weiter verfolgt, den einem die Gesellschaft vorgibt, welcher jedoch nicht mit der eigenen Persönlichkeit vereinbar ist. Damit würde man sich aufgrund eines Zwanges von außen selber sein Leben und auch das seiner Familie unnötig schwer machen.

Somit ist die Führungsposition eine Stelle, welche stark von persönlichen Eigenschaften beeinflusst wird und dadurch nicht für jedermann das erklärte Ziel sein kann und auch nicht für jeden erfolgreich erreichbar ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Arbeiterkammer Oberösterreich (2009). *Der Österreichische Führungskräfte Monitor*.

Retrieved from http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d104/PKUnterlage_AKI_Fuehrungskraeftemonitor.pdf

Balek, L. & Sauter, W. (2011). *Unternehmensführung: Online Kurs*. Berlin: Teia AG.

Retrieved from <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/>

Bauer, A. (2010). *Führungskraft: Mitarbeiter mit Personalverantwortung*. Retrieved

from http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft_0090.html

Bourne, L. E. & Ekstrand, B. R. (2005). *Einführung in die Psychologie* (4. Aufl.).

Frankfurt am Main: Verlag Dietmar Klotz.

Brezing, C., Holz, M. & Reichl, C. (n.d.). *Das Führungsmanagement*. Saarbrücken:

Universität des Saarlandes. Retrieved from http://www.uni-saarland.de/media/fak5/orga/PDFs/materialien/KAP_4.PDF

Dietzfelbinger, D. (2008). *Praxisleitfaden Unternehmensethik: Kennzahlen,*

Instrumente, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.

Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2002).

Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Gallagher, B.J. & Schmidt, W. H. (2002). *Unter Pinguinen*. Frankfurt: Ueberreuter

Verlag.

Groß, M. (2006). *Darstellung und kritische Würdigung eindimensionaler*

Führungsstile. Norderstedt: Books on Demand Verlag.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.).

Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Heinen, E. (1992). *Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen – Strategien – Modelle: Ein entscheidungsorientierter Ansatz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hentze, J., Kammel, A., Lindert, K. & Graf, A. (2005). *Personalführungslehre* (4. Aufl.). Braunschweig: Haupt Verlag.
- Holtbrügge, D. (2009). *Personalmanagement* (3. Aufl.). Nürnberg: Springer Verlag.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2007). *Grundlagen der Unternehmensführung* (3. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Johst, R. A. F. (2008). *111 (Lebens-) Weisheiten aus den letzten 2559 Jahren* (Band 1). Norderstedt: Books on Demand Verlag.
- Kanning, U. P. (2009). *ISK Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Kranich, J. (2008). *Führungsmethoden und Führungsstile*. Norderstedt: Books on Demand Verlag.
- Kropp, W. (2001). *Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kuhlmann, A. M. & Sauter, W. (2011). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Online Kurs*. Berlin: Teia AG. Retrieved from <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Allgemeine-Betriebswirtschaftslehre/>
- Lanz, A. H. (1998). *Das Schwarz-Weiss-Buch der Mitarbeiter-Motivation*. Kilchberg: SmartBooks Verlag.
- Lieber, B. (2007). *Personalführung*. Stuttgart: Lucius & Lucius VerlagsgesmbH.

- Lomberg, C. (2007). *Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen*. Köln: Josef Eul Verlag.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leader perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Malik, F. (2001). *Führen Leisten Leben* (10. Aufl.). München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Oppermann-Webber, U. (2001). *Handbuch Führungspraxis*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Owen, H. (2001). *The Spirit of Leadership*. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.
- Pelzer, G. (2009). *Führen mit Links*. Norderstedt: Books on Demand Verlag.
- Pittman, J. E. (2009). *21st Century Issues in America: An Introduction to Public Administration Theory and Practice*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Plionis, E. M. (2007). *Competency in generalist practice: a guide to theory and evidence-based decision making*. Oxford University: Oxford University Press.
- Rahn, H. J. (2010). *Erfolgreiche Teamführung* (6. Aufl.). Hamburg: Windmühle Verlag.
- RHW – Praxiswissen für die Aus- und Weiterbildung (2003). *Management in der Hauswirtschaft*. München: Verlag Neuer Merkur.
- Simon, W. (2006). *Gabals großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *LMI Leistungsmotivationsinventar: Dimensionen*

berufsbezogener Leistungsorientierung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Sprenger, R. K. (1997). *Mythos Motivation* (12. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl., rev. von Johannes Winckelmann). Tübingen: J.C.B. Mohr Verlag.

Wiedmann, S. (2006). *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wingchen, J. (2004). *Geragogik* (5. Aufl.). Hannover: Brigitte Kunz Verlag.

Witte, H. (2007). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Wolthuis, J. (2000). *Motivation und Führungsverhalten*. Universität Erlangen.
Retrieved from http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm

Zaccaro, S. J., Kemp, C. F. & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Hrsg.). *Nature of Leadership*. London: Sage.

ERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift